Introduction à l'étude du comportement organisationnel en sciences de la gestion

*

Guide méthodologique, instruments, cas et exercices

*

par

Pierre Marie Lagier, Ph.D.

diplômé de sciences politiques -économie et relations de travail- (Aix-en Provence, 1966) , diplômé d'études judiciaires (Aix-en-Provence, 1967), maître en droit –public et privé- (Aix-en-Provence, 1968), maître en criminologie (U. de Montréal, 1971), docteur ès-sciences sociales (U. de Montréal, 1979),
chargé de cours (depuis 1977) à l'ÉSG-UQAM,
président-directeur général de BIOPsy - Adm Conseil inc., Montréal

© Pierre M. Lagier,2007

" Dès le début de mon apprentissage, don Juan affirma le but de ses enseignements : «Montrer comment devenir un homme de connaissance». J'utilise cette déclaration comme point de départ. Il est évident que devenir un homme de connaissance était un but opérationnel. Chaque partie des enseignements bien ordonnés de don Juan tendait à cela d'une manière ou d'une autre. "

Carlos Castaneda,
L'herbe du diable et la petite fumée
Une voie Yaqui de la connaissance
1968, 1972

"Un but, un plan, une méthode et en poursuivre l'application avec une active ténacité"

Ferdinand Foch
1851-1929
maréchal de France,
commandant en chef des forces alliées en 1918
et vainqueur de la 1ère guerre mondiale

© Pierre M. Lagier,2007

Avertissement de l'auteur

Ce document est destiné à faciliter l'apprentissage des étudiants inscrits à mon cours en leur procurant le plan détaillé des exposés que je ferai en classe, quelques documents d'accompagnement ainsi que des textes et tableaux qu'ils auront à étudier seuls ou en petite équipe et quelques exercices préparatoires aux travaux et examens. Bien évidemment ce manuel ne les dispense pas des lectures, indiquées par le plan de cours, à faire dans les livres de références.

Il est nécessaire pour suivre agréablement et profitablement mon cours d'en respecter le calendrier et de vérifier pour chaque séance les objectifs spécifiques à poursuivre, objectifs qui sont d'ailleurs explicitement décrits dans le plan de cours. De même l'étudiant doit être conscient que les lignes qui vont suivre ne suffisent pas à couvrir la matière du cours et ne le dispensent surtout pas de prendre des notes. En particulier, en classe, l'étudiant pourra recueillir les explications et explicitations que je donnerai ainsi que poser les questions nécessaires à son bon entendement. L'étudiant pourra aussi avec profit consulter les pages web que je consacre dans mon site spécifiquement à son groupe-cours, sans compter les questions, réponses et commentaires que fourniront ses camarades en classe ou lors des réunions d'équipe.

Bonne étude !

Nota bene: Dans le présent texte l'usage courant du masculin ne sacrifie aucunement à une intention discriminante mais seulement à la commodité de la convention grammaticale qui devrait en faciliter la lecture.

© Pierre M. Lagier,2007

Biographie sommaire de votre professeur

De vieille souche provençale (sud-est de la France), Pierre Marie Lagier, s'est établi au Québec en 1968 d'abord pour y poursuivre des études de 2e, puis de 3e cycle. Après des études en lettres, en droit, en économie, en science politique et en sociologie à l'Université d'Aix-Marseille, il a effectué des études de sciences sociales à l'Université de Montréal, des études de linguistique et de psychologie à l'UQAM et d'administration à H.E.C. Il est désormais titulaire d'une maîtrise en droit public et privé, d'un diplôme de science politique avec mémoire en économie du développement, d'un diplôme d'études judiciaires, d'une maîtrise en criminologie avec mémoire et d'un doctorat en sciences sociales avec thèse. Il a enseigné au niveau collégial et au niveau universitaire, développant en particulier l'enseignement de la psychologie sociale appliquée tant à la clinique criminologique (psychothérapie de groupe) qu'aux organisations d'administration de la Justice (analyse institutionnelle et communauté thérapeutique), puis des enseignements dans les sciences de la gestion. A partir de 1970, il a exercé plusieurs fonctions aux Universités McGill et de Montréal : intervenant psycho-social, assistant de clinique et de recherche, coordonnateur de stages, professeur et directeur de recherche. Depuis 1985 il exerce en bureau privé (BIOPsy) l'intervention psychothérapique et l'expertise judiciaire mais surtout la consultation, la formation et la recherche en développement organisationnel et en gestion des ressources humaines, principalement auprès de PME et d'OBNL. A cet effet d'ailleurs il a fondé en 1993 Adm Conseil inc., un cabinet-conseil offrant aux entreprises et aux associations des services de consultation, d'intervention, de formation et de recherche dans les sciences du management; il en est le président depuis 1995. Il est aussi partenaire aujourd'hui du cabinet IDÉEFORCE et de sa branche internationale. Chargé de cours à l'UQAM depuis 1977, il enseigne à l'École des sciences de la gestion plusieurs cours liés au comportement organisationnel et à la gestion du personnel. P.M. Lagier a exercé plusieurs fonctions de direction et d'administration ; il est aussi membre fondateur du Club Rotary Montréal Ville-Marie et membre de plusieurs sociétés savantes et professionnelles. Enfin il est membre de l'Ordre des Administrateurs Agréés du Québec.

Vous pouvez rejoindre votre professeur chargé de cours très facilement :
en tout temps, par courrier électronique à l'adresse:
lagier.pierre-marie@uqam.ca

Vous pouvez consultez son site internet : www.er.uqam.ca/nobel/k33560
et en particulier les pages spécialement consacrées à votre cours.

© Pierre M. Lagier,2007

Table des matières

Intitulé et introduction	**p. 1**
Explication du plan de cours	**p. 6**
Méthodologie du cours	**p. 14**
Petit guide méthodologique des études universitaires	**p. 20**
Exemple d'examen intra No 1	**p. 32**
Les principes méthodologiques des sciences humaines et sociales	**p. 35**
La validation des théories	**p. 38**
Une approche polytechnique de la méthode des cas	**p. 48**
Cas «Les fleurs du Mal»	**p. 72**
Exercice sur la méthode de cas	**p. 74**
Exercices d'introduction au cours	**p. 76**
L'équation de Lewin	**p. 78**
Un autre quiz d'entraînement	**p. 79**
Cas Madeleine	**p. 81**

© Pierre M. Lagier,2007

EXPLICATION DU PLAN DE COURS

ORH 1163 - COMPORTEMENT ORGANISATIONNEL

ANNÉE ACADÉMIQUE 2007-2008

Avec la collaboration des enseignants-es du cours ORH 1163 sous la direction du coordonnateur du cours, le professeur Charles Benabou, que vous pouvez joindre à

Local: R-3350 (sur rendez-vous)
Téléphone : 987-3000 poste 4245 (en tout temps)
Télécopieur : 987-3343 (en tout temps)
Courriel : benabou.charles@uqam.ca (en tout temps)

Votre groupe-cours est le groupe-cours numéro: **ORH 1163 - xx**

Votre formateur est M. Pierre Marie LAGIER, Ph.D.

que vous pourrez rejoindre tout au long de la session au numéro: **(514) 721-4659**
ou en tout temps par courriel: lagier.pierre-marie@uqam.ca
Consultez le site internet de votre enseignant: **www.er.uqam.ca/nobel/k33560**

© Pierre M. Lagier,2007

PRÉSENTATION DU COURS

N.B. Le plan de cours correspond au modèle commun à tous les groupes-cours ORH1163. Il présente les éléments de base qui doivent être couverts dans le cours d'introduction à l'étude du comportement organisationnel tel qu"il est inscrit dans les programmes de l'École des sciences de la gestion (voir descriptif du cours sur le site du Registrariat). D'autres points de vue peuvent certes être envisagés et il revient à chaque enseignant d'apporter des éléments complémentaires ou supplémentaires dans son groupe-cours.

INTRODUCTION

La plupart des enquêtes portant sur l'analyse des besoins de formation du gestionnaire moderne révèlent l'impérative nécessité de comprendre les comportements humains dans les organisations. Ce cours vise précisément à fournir à tous ceux et celles qui sont intéressés par la question du "capital humain", première ressource de l'entreprise, des occasions de développer leur capacité d'analyse et d'action sur la "dimension humaine dans les organisations". L'individu, le groupe et l'organisation constituent les trois aspects de cette dimension et donc les trois volets d'analyse étudiés par ce cours. Dans le champ organisationnel ces dimensions sont indissociables.

OBJECTIFS GÉNÉRAUX

Chaque séance est conçue autour de trois axes d'apprentissage:

1. Connaître les concepts fondamentaux dans l'étude du comportement organisationnel: comportements des individus, comportement des groupes, comportement des organisations.

2. Comprendre les concepts théoriques et les intégrer à la pratique de gestion par des exercices, des discussions, des lectures et des travaux sur le terrain.

3. Par des exercices structurés, des études de cas, des mises en situation et des études sur le terrain, développer chez l'étudiant-e d'une part des capacités d'observation et d'analyse de soi, des autres et des événements dans les organisations, d'autre part des habiletés au travail en équipe.

SOMMAIRE DU COURS

Le cours est subdivisé en quatre blocs d'importance quantitative différente, correspondant grosso modo aux champs couverts par les différents manuels disponibles sur le marché, notamment par le livre qui vous sera proposé comme manuel de base.

© Pierre M. Lagier,2007

Bloc 1: Introduction à une science du comportement dans des organisations confrontées à un environnement complexe et changeant

Bloc 2: Étude du comportement des individus en général et en particulier dans des situations organisationnelles.

Bloc 3: Étude de la gestion des comportements en groupe et de groupe

Bloc 4: Étude du comportement des organisations, particulièrement de leur comportement structurel et culturel face au changement et dans la perspective de l'organisation hautement performante ou apprenante.

L'étude et la pratique de la méthode des cas, commune à tous les groupes-cours, est considérée comme indispensable pour la maîtrise de ces quatre blocs de connaissance. Plusieurs cas seront donc analysés en cours de session et, par conséquent, une bonne partie du cours sera consacrée à l'apprentissage de la méthode des cas.

On verra dans le calendrier de cours la concordance entre les blocs d'apprentissage, les thèmes d'étude qui les composent et les séances de cours; on trouvera pour chaque séance les indications utiles à sa préparation.

OBJECTIFS SPÉCIFIQUES DU COURS

A partir des objectifs généraux précédemment indiqués, le programme du cours comprend une série d'objectifs spécifiques qui se répartissent sur quatorze semaines, la quinzième semaine étant exclusivement réservée à l'examen final de la session. Entre la première et la quinzième semaine donc, le calendrier du cours est organisé selon un enchaînement thématique qui est décrit ci-dessous. Parallèlement à ce programme votre enseignant vous propose un échéancier de travail, notamment en ce qui concerne les lectures et les exercices à effectuer. Par conséquent un programme spécifique de préparation du cours est organisé de façon particulière dans chaque groupe-cours, toujours en correspondance avec les objectifs généraux et les objectifs spécifiques communs à tous les groupes-cours, tout en respectant, autant que faire se peut, le rythme de la classe.

Voir ces objectifs spécifiques dans le plan de cours.

© Pierre M. Lagier,2007

MÉTHODOLOGIE DU COURS

1. DÉROULEMENT DU COURS

Bien qu'il s'agisse d'un cours de première année, c'est-à-dire d'introduction, dans lequel traditionnellement la part d'exposés magistraux est importante, on utilisera plutôt une pédagogie active mettant à contribution l'apport de chacun et comportant deux aspects bien pratiques. Tout d'abord en effet le cours ORH 1163 sera l'occasion pour l'étudiant de se familiariser avec la méthode des cas en psycho-sociologie organisationnelle. Cette méthode consiste à se pencher en équipe sur un cas réel ou fictif présentant une problématique de comportement organisationnel. L'équipe doit parvenir, en le justifiant, à un diagnostic du problème éventuel, à l'élaboration de solutions possibles et à une recommandation réaliste (Évidemment, dans le cadre de ce cours, les problématiques organisationnelles ne seront pas analysées sous tous les angles de la gestion mais seulement sous celui particulier du comportement organisationnel). Ensuite, en classe ou en dehors de celle-ci, individuellement ou encore en petite équipe, les étudiants auront à effectuer plusieurs exercices pratiques leur permettant d'analyser leur propre comportement et celui de leur groupe, ce qui leur permettra d'étudier plus en profondeur une situation organisationnelle de leur choix mais selon une méthodologie précise.

2. PRÉPARATION DU COURS

Compte tenu de ce découpage thématique, chaque séance du cours doit être impérativement préparée individuellement par des lectures et le plus souvent aussi par des exercices. Les lectures recommandées et les exercices sont indiqués par l'enseignant du groupe-cours dans un calendrier en annexe de ce plan. Il est indispensable de respecter les échéances. Les exercices se trouvent dans le livre recommandé, sur le site internet de l'enseignant ou seront distribués en classe. Ainsi les exposés magistraux de l'enseignant seront en nombre restreint.

3. PRINCIPES D'ÉVALUATION EN ORH 1163

Le modèle d'évaluation minimale imposée pour tous les groupes-cours ORH 1163 comprend trois volets:
- un examen intra (vers la mi-session),
- un examen final (à la quinzième séance),
- un travail d'analyse et de synthèse sur le terrain

En principe le barème d'évaluation faisant l'objet de l'entente d'évaluation minimale pour ces différents volets devraient être le suivant:

examen intra	25%
examen final	35%
travail d'équipe	40%

© Pierre M. Lagier,2007

Le total des points se rapportant aux travaux d'équipe ne peut donc excéder 40% de la note totale. Mais la répartition des points et les autres modalités d'évaluation spécifiques à votre groupe-cours sont en fait proposées par votre enseignant et font l'objet de l'entente d'évaluation. Il est souhaitable d'obtenir au moins 50% aux épreuves individuelles pour réussir le cours.

4. EXIGENCE DE PRODUCTION EN ORH 1163

Outre les examens à effectuer individuellement selon la méthode proposée par l'enseignant, chaque étudiant doit participer à une équipe de formation. En classe chaque équipe aura à effectuer divers exercices et pourra ainsi tester son apprentissage collectif. Cette équipe devra produire dans le courant de la session un rapport de synthèse sur un travail réalisé collectivement sur le terrain. Ce rapport doit être le résultat d'une participation active de chaque étudiant à son équipe de travail. Dès les deux premiers cours, la classe est divisée en équipes de travail comprenant chacune de 5 à 7 étudiants. Ces équipes se transforment aussitôt en équipes de "consultants organisationnels" et se structurent en tant que telles en utilisant les recommandations du Code de gestion d'une équipe de travail (Savoie et Lagier, 2001). Notamment les participants élisent un président (capitaine d'équipe) ou d'autres officiers et se donnent un règlement de fonctionnement.

Un certain temps de travail en commun en dehors de la classe sera probablement nécessaire, notamment pour la mise au propre finale du rapport. Cependant, si chaque membre prépare bien le travail de façon individuelle, le temps alloué en classe pour le travail d'équipe devrait permettre d'en réaliser une bonne partie. Ce rapport sera évalué par l'enseignant selon une grille et un barème qui seront remis en classe et qui correspondront aux indications suivantes.

5. MÉTHODOLOGIE DU TRAVAIL DE SESSION EN ÉQUIPE

Le travail de session est un travail pratique, sur le terrain qui conduit à un rapport collectif d'environ 25 pages (sans compter les annexes) dactylographiées en recto à 1,5 interligne sur des feuilles 8,5 x 11 et avec des marges de 3cm. Il vise à faire appliquer par l'étudiant de façon synthétique les théories et les concepts vus en classe. Il doit lui permettre de jeter un regard critique sur les processus de gestion mis en place par une organisation donnée, ayant une incidence directe ou indirecte sur le comportement humain.

L'équipe étudiante choisit une organisation à but lucratif ou non, privée ou publique. Il n'est pas nécessaire que l'objet d'étude de ce travail soit l'entreprise tout entière ni qu'il s'agisse d'une entreprise multinationale ou de grande envergure. Au contraire, ce peut être l'un de ses services (ou départements) ou une de ses succursales, par exemple le Mc Donald's ou le Couche-Tard du coin. Ce peut être aussi une petite entreprise, comme une entreprise familiale ou tout simplement une organisation où l'accès aux informations est facilité. En revanche les TPE (très petites entreprises ou travailleurs autonomes) ne constitueraient pas des objets d'étude suffisants. La cible idéale est une équipe avec un dirigeant et une douzaine d'employés. Tôt dans la session, le groupe d'étudiants soumet pour approbation son projet au professeur et passe une entente écrite (contrat) avec un dirigeant de l'entreprise. Ensuite, dans cette organisation, l'équipe étudiante choisit un poste de travail qui sera particulièrement ciblé et prévoit une cueillette d'information.

© Pierre M. Lagier,2007

Ce poste peut être un poste de gestion, de supervision ou d'exécutant. L'équipe recueille alors le maximum de documents qui lui permettront de mener son travail à bien (énoncé de mission, organigrammes, descriptions de poste, politiques de l'entreprise à l'appui des réponses données, etc.).

Dans le cadre de ce travail, il faudra certainement interviewer au moins deux ou trois personnes pour répondre aux buts qu'il vise. Idéalement, les trois personnes sont concernées par le poste choisi. Par exemple, si le poste étudié est celui de préposé au comptoir chez McDonald's, il serait avisé d'interviewer deux préposés occupant le poste ou un poste similaire et le gérant de ce McDonald's. Le choix des personnes à interviewer pourra être bien sûr discuté avec le professeur.

Bien qu'il s'agisse d'un travail collectif chaque équipier devra prendre en charge la rédaction d'une portion du travail. Cette portion lui donnera d'ailleurs une note individuelle. La note globale évaluant le travail sera composée de la somme des notes individuelles (différentes parties) additionnée à un nombre représentant une moyenne des notes individuelles et à une note attribuée pour l'ensemble. À ces notes s'ajouteront éventuellement un bonus pour vraie entreprise cliente et un bonus de co-évaluation.

A partir de là, voici les actions à mener en même temps qu'une indication du plan à suivre pour la rédaction du rapport.

A. Introduction

Indiquer l'objet, les objectifs et la méthodologie du travail. Présenter l'équipe qui le réalise. Présenter succinctement l'organisation cliente et le motif de son choix.

B. Étude spécifique de certains processus de gestion (B1 à B6)

Pour appuyer les observations sur les processus de gestion, rapporter les principaux éléments observés et juger de leur adéquation par rapport à ce qui est déclaré oralement ou par écrit.

B1. Mission de l'entreprise (ou philosophie de gestion)

Se procurer un exemplaire de la mission de l'entreprise choisie. Si cette mission n'est pas définie, l'équipe d'étudiants *devra l'écrire* en s'inspirant des nombreuses missions apparaissant sur le site WEB de la plupart des compagnies québécoises ou canadiennes et de la teneur des entrevues de cueillette d'information à cet égard.

Indiquer et *commenter la mission* en *insistant* sur les points les plus importants pour l'entreprise. A l'aide des entrevues, *commenter* le fait qu'il y a accord ou pas entre cet énoncé de mission et les pratiques constatées. Justifier les commentaires par *des exemples* concrets. Utiliser les connaissances sur les effets Hawthorne et Rosenthal. Utiliser les grandes théories du comportement pour expliquer la vision et les attitudes des hauts dirigeants.

B2. La structure de l'entreprise

© Pierre M. Lagier,2007

A l'aide de l'organigramme fourni ou à dessiner, évaluer *en quoi celui-ci confirme ou infirme l'énoncé de mission*. Par exemple, si l'énoncé de mission prône la coopération du personnel, l'innovation et la responsabilisation de chacun, il faudra *vérifier* par l'organigramme officiel (ou officieux), par vos entrevues et l'étude de documents, si la structure et les processus de coordination *favorisent* effectivement ces aspects-là. Par exemple aussi, une organisation fortement centralisée avec beaucoup de paliers hiérarchiques et des procédures de contrôles multiples (y compris par les technologies de l'information) va à l'encontre des valeurs qu'elle peut officiellement prôner. *Décrire alors ces systèmes, notamment ceux à forte composante de contrôle (ou au contraire d'autonomisation).*
Faire la présentation du *système* de l'organisation ou du sous-système étudié en en décrivant les composantes. Utiliser l'analyse des systèmes.

B3. La culture organisationnelle

Décrire la culture de l'entreprise à partir des documents consultés et des entrevues. Se référer au chapitre ad hoc de votre manuel (sous-cultures, normes, récits, valeurs véhiculées, rôles, mythes, etc.).

Examiner le système de croyances manageriales des dirigeants (cadres supérieurs et cadres intermédiaires) et les valeurs qui sont déclarées. Voir si la réalité confirme ou infirme ces systèmes cognitifs et les conséquences que cela entraîne. Identifier les effets Pygmalion et Galatée qui seraient à l'œuvre.

Étudier le jeu des perceptions des dirigeants et des employés ou même d'autres partenaires de l'organisation (clients, fournisseurs, etc) et ses conséquences sur les processus de gestion. Par exemple, observe-t-on des dissonances cognitives et quels sont leurs effets ? L'image de l'organisation dans le public a-t-elle une incidence dans la vie organisationnelle et sur les processus de gestion ?

B4. L'analyse d'un poste de travail et la motivation

A propos d'un poste choisi, à partir de la théorie des caractéristiques de l'emploi et de la théorie de la motivation, évaluer si le poste de la personne est motivant ou « enrichi » (indépendamment du titulaire du poste). L'entrevue portera sur la question de savoir jusqu'à quel point les cinq caractéristiques de l'emploi mentionnées dans la théorie du potentiel de motivation (polyvalence, intégralité et valeur de la tâche, autonomie et rétroaction) se retrouvent à un niveau élevé dans le poste décrit. L'équipe devra calculer deux fois l'IPM (avant et après enrichissement) en donnant elle-même une cote à chacun de ces cinq aspects. L'équipe commentera les résultats et surtout suggèrera des moyens concrets (tirés entre autres de ses entrevues ou d'autres expériences) d'enrichir le poste. À partir de cette analyse et en utilisant les théories appropriées (motivation, satisfaction, mobilisation) on évaluera les possibilités de mobilisation et d'engagement du personnel en extrapolant les résultats pour d'autres postes de travail.

© Pierre M. Lagier,2007

B5. Étude du leadership, du pouvoir, de la prise de décision et de l'équipe de travail

Identifier le style de leadership du supérieur hiérarchique du titulaire du poste choisi ou le style de cette personne, si elle est elle-même cadre ou superviseur. Pour cela, on utilisera l'instrumentation étudiée notamment en termes de mesure du leadership et de la maturité du groupe ciblé. Pour étayer le diagnostic, on *apportera des exemples concrets d'actions du gestionnaire* dans la démonstration du style identifié. On évaluera ce style de leadership par rapport à l'équipe de travailleurs auquel il s'applique et on en tirera des conclusions pour l'avenir.

Analyser le *pouvoir* dont dispose le dirigeant, comment il s'exprime dans l'équipe de travail et quelle réaction il suscite. On prendra notamment en compte les modes d'exercice du pouvoir en relation avec le style de leadership et les modes de prises de décision, tout en se référant bien sûr aux théories étudiées.

Analyser au moins un processus de décision en indiquant quels paramètres ont manifestement été pris en compte. On en fera un diagnostic en se fondant sur les théories étudiées.

B6. Étude du changement organisationnel, des conflits, des jeux de pouvoir et de la résolution des problèmes

Avec l'un des interviewés (ou avec plusieurs, si cela les concerne), il faudra *identifier un changement* relativement récent survenu dans l'entreprise ou un changement en cours. Ce peut être un changement technologique, un changement de stratégie ou de structure. *Rapporter la nature du changement, les symptômes et les causes des résistances à ce changement et indiquer quels individus (sans les nommer), services ou groupes manifestent ou pourraient manifester cette résistance*. Analyser le changement et les réactions au changement en utilisant les concepts du cours. Donner des indications sur une démarche pour gérer adéquatement le changement en question. Identifier les conflits réels ou potentiels ainsi que les jeux de pouvoir. Tenter un diagnostic de la situation sous ces deux angles. Identifier comment se résolvent les conflits dans cette situation. Donner au moins un exemple permettant d'illustrer la théorie du traitement des conflits. Proposer une piste de résolution des problèmes.

C. Conclusion

L'équipe devra *montrer* finalement comment les aspects traités précédemment *s'imbriquent les uns aux autres*; autrement dit elle examinera la logique de fonctionnement de l'entreprise. *Montrer* comment tous ces éléments concourent à faire ou non de cette entreprise ou de ce service en particulier une *entité performante ou apprenante*. *Tenter un diagnostic* de savoir si l'organisation étudiée peut être ou non considérée comme une *entreprise apprenante ou hautement performante. Justifier votre diagnostic* (grâce aux chiffres disponibles sur des indices de productivité, par exemple le volume des ventes, le ratio coûts–bénéfices, le taux de

© Pierre M. Lagier,2007

satisfaction du personnel, les observations effectuées, etc*). Recommander des actions* qui permettraient d'améliorer la satisfaction du personnel et sa performance.
Le rapport d'analyse pourra être agrémenté d'annexes (tableaux, schémas, graphiques, documents, etc) et devra comporter des références bibliographiques.

Attention: il faut compter plusieurs semaines pour réaliser ce travail. N'attendez pas la dernière minute.

Le rapport sera évalué (voir la grille de correction sur site web) selon les critères suivants:

1. la qualité **des observations** rapportées à partir des trois entrevues et des documents consultés
2. la qualité des interprétations faites à partir des concepts vus durant la session
3. la qualité de **l'intégration** de la théorie et de la pratique
4. la présence des éléments demandés
5. la présentation et la forme du rapport dactylographié: clarté du texte, correction de la langue

6. LECTURES NÉCESSAIRES POUR LE COURS

Dans le cadre du cours trois sortes de lectures sont demandées aux étudiants.

1/ Livres

Aucun titre de manuel n'est en tant que tel définitif pour notre cours. Mais posséder et étudier *au moins un manuel de comportement organisationnel* est indispensable pour des études en gestion. Les manuels sont nombreux et s'équivalent la plupart du temps. Pour la présente session le livre d'étude qui est préconisé est :

CO : McShane, Stevens et Benabou, Charles (2008) *Comportement organisationnel. Comportements humains et organisations dans un environnement complexe*, Chènelière-McGraw-Hill, Montréal, 1ère édition

On suggère très fortement aux étudiants de se procurer individuellement ce livre (à la librairie CoopUqam-ESG.

Pour compléter l'étude, on pourra aussi consulter un des manuels suivants, publiés ces dernières années:

CIG Benabou, C. et Abravanel, H. (1986) *Le comportement des individus et des groupes dans les organisations*, Gaëtan Morin éditeur, Boucherville

© Pierre M. Lagier,2007

DHO Côté, Nicole et al. (1993) *La dimension humaine des organisations*, Gaëtan Morin éditeur, Boucherville

IGO Côté, N. et al. (1986) *Individu, groupe et organisation*, Gaëtan Morin éditeur, Boucherville

IPT Dolan, S. L. et Lamoureux, G. (1990) *Initiation à la psychologie du travail*, Gaëtan Morin éditeur, Boucherville

MDOHellriegel et al (1993) *Management des organisations*, De Boeck, Montréal

PEO Maillet, Léandre (1988) *Psychologie et organisations*, Agence d'Arc inc., Montréal

PDT Guillevic, Christian (1999) *Psychologie du travail*, Nathan Université, Paris

PMT Côté, Nicole (1991) *La personne dans le monde du travail*, Gaëtan Morin éditeur, Boucherville

PTO Dolan, S. L., Lamoureux, G. et Gosselin, E. (1996) *Psychologie du travail et des organisations*, Gaëtan Morin éditeur, Boucherville

PTCO Dolan, Shimon et al. (2002) *Psychologie du travail et comportement organisationnel*, Gaëtan Morin éditeur, Montréal, 2^{e} édition

ATTENTION: Ces manuels s'équivalent quant à l'essentiel de la matière à couvrir; cependant parfois l'un traite mieux que les autres tel ou tel thème. Il est important de se procurer au plus tôt un manuel, préférablement le manuel recommandé par le plan de cours et de *le conserver pour le restant de ses études en gestion*. Ce manuel a été écrit spécialement pour vous, pour que vous soyez à la fine pointe du savoir en ce début de XXIe siècle. Il deviendra un manuel de références extrêmement utile non seulement pour plusieurs cours dans les autres sessions de votre programme mais aussi plus tard dans votre vie professionnelle.

Tous ces livres sont en vente à la librairie ESG de la Coop-Uqam et souvent aussi au comptoir de ventes de livres usagers de Gestion-Uqam (association étudiante) de même que dans toute librairie de type universitaire. Si pour une raison personnelle il est impossible à un étudiant de se procurer un tel manuel de base, il pourra l'emprunter à la réserve de la bibliothèque centrale de l'UQAM (pavillon Hubert-Aquin) où quelques exemplaires sont à votre disposition pendant la session. L'étudiant ne peut donc invoquer des impératifs économiques pour en manquer l'étude.

En outre chacun de ces manuels est abondamment fourni en bibliographie spécialisée pour les thèmes de notre cours. Il est donc ici inutile de rajouter une autre bibliographie. Cependant il va

© Pierre M. Lagier,2007

de soi que les étudiants pourront s'adresser à leur professeur pour des recommandations de lectures plus spécifiques, notamment pour leur travail de session ou pour les exercices à faire en classe. A cet égard, afin de bien préparer les analyses de cas, on pourra aussi consulter les livres ci-dessous qui se trouvent disponibles en réserve à la bibliothèque centrale ou en vente chez Guérin-Gestion:

Bédard, M., Dell'Aniello, P., Desbiens, D. (1991) La méthode des cas, Gaëtan Morin éditeur, Boucherville

Mucchielli, Roger (1979) La méthode des cas, Les éditions ESF, Paris

Enfin on pourra également consulter les pages internet spécialisées sur le site de P.M. Lagier notamment le document préparé à votre intention et intitulé « *La méthode des cas en comportement organisationnel* » ou sur d'autres sites consacrés au C.O/D.O.

2/ Documents

Pour harmoniser l'apprentissage et faciliter les exercices en classe, deux documents sont fortement recommandés voire "obligatoires". Il s'agit :

d'une part des diapositives électroniques publiées par votre enseignant et disponible en document polycopié relié en vente par la librairie ESG-CoopUqam,
d'autre part du petit livre :
Savoie, Jean-Claude et Lagier, Pierre-Marie (2001) *Code de gestion d'une équipe de travail*, avec formulaires de soutien à la présidence, Guérin universitaire, Montréal

3/ Autres documents

Il est fortement recommandé aux étudiants de devenir rapidement de fidèles lecteurs des chroniques relatives aux ressources humaines en général et à la psychologie organisationnelle en particulier, dans les quotidiens et périodiques à grand tirage publiés au Québec tels que:

- l'hebdomadaire Les Affaires
- la revue Commerce
- la revue PME
- la revue Les Affaires Plus
- la revue Avenir
- la revue Info-Ressources humaines, publiée par l'APRHQ
- La Presse, Le Devoir, Le Journal de Montréal dans leurs pages socioéconomiques.

Pour des articles de fond, les étudiants auront avantage à régulièrement consulter les publications scientifiques ou de vulgarisation spécialisées telles que:

- la revue *Gestion*, publiée par l'école des HEC
- la revue *Relations industrielles* , de l'U. de M.

© Pierre M. Lagier,2007

- la revue Harvard-L'Expansion
- la revue *Effecti*f, publié par l'Ordre des Conseillers en ressources humaines et relations industrielles du Québec
- la revue *Psychologie du travail et des organisations*, publiée par l'Association internationale des psychologues du travail de langue française
- la revue *Sciences Humaines*, qui paraît une fois par mois disponible à la CoopUqam, et qui offre aussi des numéros spéciaux thématiques et des livres spécialisés sur plusieurs des thèmes de notre cours.

En anglais ils pourront aussi avantageusement consulter:
- la revue *Personnel*
- la revue Personnel Management
- la revue Personnel Psychology
- la revue Human Resource Planning
- la revue Personnel Review
- la revue Personnel Journal

N.B. Il faut se rappeler que bien des travaux de psychologie ou de sociologie portent sur l'Homme au travail. On a donc intérêt à consulter des ouvrages ou des revues qui sans être spécialisés en gestion réfèrent aux disciplines de la psychologie, de la psychologie sociale et de la sociologie ou même du droit et des sciences de la santé. On se rappellera également qu'il y a de plus en plus de documents vidéo (dont certains disponibles à l'Audiovidéothèque) portant sur des aspects du comportement organisationnel.

7. AVERTISSEMENTS MÉTHODOLOGIQUES

Dans tous les groupes-cours ORH 1163, nous devrons tenir compte des trois avertissements suivants (d'après Ricard et Lagier, 1995) :

Avertissement 1

Lorsque des étudiants se méritent des évaluations «décevantes», c'est le plus souvent parce qu'ils n'ont pas pris tout le temps requis pour bien comprendre les exigences à satisfaire et les particularités de la situation ou pour bien identifier le ou les problèmes à solutionner.

Avertissement 2

S'il est vrai qu'un travail mal présenté a peu de chance de "passer la rampe", que ce soit auprès d'un lecteur académique ou d'un client, il est tout aussi vrai que la forme ne peut faire longtemps illusion sur le fond. Les " bébelles" des progiciels de présentation (icones, dessins, couleurs ou autres) ne suffisent pas à masquer l'incohérence ou la pauvreté d'un discours. Il faut néanmoins se rappeler qu'à l'université, comme dans les entreprises d'ailleurs, il est très difficile de se laisser impressionner par le contenu d'un travail qui n'est pas "lisible" ou dans lequel les erreurs de présentation sont tellement fréquentes que le lecteur est distrait au point de ne pouvoir évaluer correctement le contenu. Par contre, une présentation bien structurée a toujours l'avantage d'illustrer la structure du raisonnement qui y est présenté. Un travail de calibre universitaire doit

© Pierre M. Lagier,2007

en effet avoir un contenu savant. Cela signifie qu'il doit être documenté, qu'on doit y présenter des arguments convaincants et faire la preuve que son auteur détient un savoir et un savoir-faire, c'est-à-dire une compétence que d'autres n'ont pas et qui mérite par conséquent l'attention du lecteur. Sinon, à quoi bon suivre un cours.

Avertissement 3

Les étudiants de ce groupe-cours sont instamment priés de prendre bonne note que, dans ce groupe-cours, l'évaluation globale ne sera pas faite sur la base du barème standardisé proposé arbitrairement par l'administration. Il n'y a donc pas de barème automatique et prédéterminé pour l'assignation des notes littérales qui apparaissent sur le bulletin (A+, A, A-, B+, B, etc...) selon les résultats numériques que l'étudiant s'est mérité (résultat sur 100 points) à travers les différentes épreuves. L'enseignant, en revanche, utilisera une «normalisation» des notes en fonction d'une population constituée par les précédents étudiants. Pour ce faire, il incorporera votre groupe-cours dans cette population et examinera la distribution finale des résultats numériques sur 100 points pour déterminer, en fonction des indicateurs statistiques (moyenne, médiane et écart-type), quels sont les regroupements significatifs de notes dans cette distribution. Les étudiants dans le premier groupe ainsi identifié, représentant les résultats jugés exceptionnels- se méritent théoriquement la note A+; ceux dans le deuxième groupe représentant les résultats jugés excellents se méritent théoriquement la note A et ainsi de suite. Selon son étude de la distribution obtenue, l'enseignant peut cependant déterminer que l'une ou l'autre catégorie sera vide; par exemple que personne dans votre classe ne se mérite la meilleure note (la note A+) et inversement il peut constater que personne ne se mérite la note E ou D. C'est en effet tout l'intérêt du passage de la notation numérique à la notation alphabétique que de permettre cette forme de "normalisation" qui est plus correcte à la fois du point de vue scientifique et du point de vue éthique. Les notes seront ainsi normalisées sur la base d'un grand échantillon d'au moins 500 étudiants ayant suivi le même cours avec le même mode d'évaluation, échantillon qui est rajeuni et re-calibré à chaque session par la soustraction du plus vieux groupe-cours et l'addition du plus récent.

8. PROPOSITION D'ÉVALUATION (pour votre groupe-cours)

Dans le cadre du cours que vous suivez, cette session-ci, compte tenu des directives précédemment exposées et de notre pratique habituelle, il est proposé à votre groupe de suivre les dispositions d'évaluation suivante:

- un 1er examen intra individuel à la 5^{e} séance portant sur la matière étudiée dans les quatre précédentes séances de cours et valant pour **12%** de la note finale, proposé selon un modèle de trois sortes de questions (choix multiple, questions à réponse brève et questions à court développement) avec documentation permise;
- un 2^{e} examen intra individuel à la 10^{e} séance portant sur la matière étudiée dans les neuf précédentes séances de cours et valant pour **18%** de la note finale, proposé selon le même modèle que le 1er intra;
- un examen final individuel et récapitulatif portant donc sur toute la matière du cours, d'une durée de 90 à 180 mn, comptant pour **30%** de la note finale, proposé selon le même

© Pierre M. Lagier,2007

modèle que les intras mais avec des questions qui portent sur un cas similaire aux cas qui auront été étudiés en classe;
- un travail de session, à remettre dans les 48h suivant l'examen final ou selon une autre entente, travail qui est réalisé en équipe selon les modalités précédemment expliquées et qui compte pour **40%** de la note finale

À ces éléments l'enseignant ajoutera :
- un **bonus de participation** au travail d'équipe établi sur un montant maximal de 5% de la note du travail de session (maximum 2 points). Ce bonus est attribué d'une part au capitaine d'équipe par la moyenne des notes que lui ont attribuée les membres de son équipe, d'autre part à chaque membre par la note que lui a attribuée son capitaine d'équipe, toutes ces notes étant calculées en fonction de la participation de chacun aux travaux d'équipe (toutefois s'il est manifeste que les membres d'une équipe se sont entendus pour s'octroyer une note maximale, leur bonus sera ramené à la plus basse note attribuée à un de ses membres par une équipe de la classe);
- un **bonus de présentation de cas** comptant automatiquement pour 5% de la note obtenue aux examens, si l'équipe réalise une présentation sommaire de cas, préparée en équipe selon les directives de l'enseignant et présentée en classe en **10mn**, à partir d'un cas attribué.

Nota bene : le travail de session est organisé de telle sorte que chaque partie peut être sous la responsabilité d'un membre de l'équipe qui reçoit éventuellement pour elle une note individuelle; l'évaluation du travail collectif se fait par la somme des notes attribuée à chaque partie et par une note collective mesurant la qualité de fond et de forme de l'ensemble (voir la grille de correction).

9. CALENDRIER (pour votre groupe-cours)

Pour la correspondance entre les thèmes du cours, les préparatifs du cours et les séances en classe, prière de consulter le calendrier de cours qui est distribué en classe dès le 1er cours.

Bonne session à tous.

PML, pour accompagner le syllabus commun ChB, automne 2007

© Pierre M. Lagier,2007

Petit guide méthodologique des études universitaires

Il s'agit de quelques recommandations pour vos études principalement en comportement organisationnel. Vous êtes donc invités à les lire le plus rapidement possible afin de recevoir les informations complémentaires au plan de cours qui a été distribué à la première séance. Celles-ci constituent une sorte de guide pour vos travaux académiques.

Vingt fois sur le métier, remettez votre ouvrage
Polissez-le sans cesse et le repolissez
Ajoutez quelques fois, et souvent effacez
....
Il faut que chaque chose y soit mise en son lieu,
Que le début, la fin, répondent au milieu.

(Boileau, L'Art poétique)

1. La caisse à outil

Comme pour tout bon ouvrier, il est indispensable pour un travailleur intellectuel d'avoir d'abord une bonne "caisse d'outils".

Un premier groupe d'outils est constitué par des ouvrages de nature méthodologique qui vous initieront au travail intellectuel ou vous en rappelleront les principes. Il est ainsi recommandé de se procurer le "Cahier méthodologique" de l'UQAM. Ce cahier, véritable manuel de savoir-faire universitaire, devrait servir de guide à l'étudiant pour la préparation de ses travaux et pour lui permettre de travailler efficacement. En effet on vous y explique des choses aussi utiles et pratiques que la façon d'utiliser les citations, le mode de présentation des références infraliminaires, la raison d'être d'une annexe, le sens d'une bibliographie ainsi que sa présentation, l'emploi de certaines expressions latines ou étrangères, etc. Dans la même veine on aura avantage à recourir aux notes de cours et aux manuels d'un cours[1] comme ORH 1010.

[1] voir notamment Bertrand, Denis et Azrour, Hassan (2000) Réapprendre à apprendre au collège, à l'université et en milieu de travail, GU3M, Guérin universitaire, Montréal

© Pierre M. Lagier,2007

Compte tenu des exigences du cours, on devra aussi suivre une discipline d'équipe ; c'est pourquoi il est fortement recommandé de suivre un code[2] de gestion.

Une seconde catégorie d'outils est constituée par les ouvrages et manuels de référence directe pour ce cours. Ils vous sont indiqués dans le syllabus et par le professeur. Comme ce cours est un cours de base, les ouvrages de référence devraient vous être utiles tout au long de vos études et pas seulement pour ce cours. Il vous est donc recommandé de les conserver pour pouvoir facilement vérifier ou réviser les notions qu'ils contiennent et sur lesquelles plusieurs cours s'appuient.

Une troisième catégories d'outils réside dans les aides institutionnelles telles que la bibliothèque, l'audiovidéothèque, les centres de documentation, notamment celui des sciences de la gestion. Prenez l'habitude d'utiliser ces aides. Prenez la peine de suivre les séances d'initiation proposées par les divers services aux usagers. Par exemple apprenez à utiliser Manitou, le logiciel de recherche bibliographique du réseau UQ.

Une quatrième catégorie d'outils est de plus en plus nécessaires; il s'agit des aides informatiques à la rédaction, à la présentation, à l'édition et à la recherche. Vous pouvez utiliser les ordinateurs à votre disposition sur le campus, en particulier ceux du Laboratoire informatique des sciences de la gestion au sous-sol du pavillon De Sèves.

Nous allons voir maintenant quelques petits compléments au cahier méthodologique de façon à être tous sur la même longueur d'onde dans le cadre de notre groupe-cours, et tout d'abord définir ce qu'on entend par un travail universitaire.

2. Contenu et forme d'un travail universitaire

A. Le contenu ou l'objectif d'un travail universitaire

L'objectif d'un travail universitaire est d'aider l'étudiant à approfondir ses connaissances sur un sujet donné, à ordonner ses idées, et surtout à les transmettre d'une façon cohérente à une autre personne. Tout travail devrait alors être conçu comme un moyen de transmettre une idée,

---

[2] tel que celui-ci : Lagier, Pierre-Marie et Savoie, Jean-Claude (2000) Code de gestion d'équipe de travail, Guérin universitaire, Montréal

© Pierre M. Lagier,2007

plus ou moins élaborée, à une autre personne; c'est en définitive le critère principal sur lequel il sera jugé. Qu'il s'agisse d'un texte préparé pour un employeur, d'un article à publier ou d'un travail universitaire, voici donc des questions que l'on doit se poser en corrigeant son propre travail:

Est-ce que je réponds à la question posée ou à la problématique imposée ?
Mes idées sont-elles clairement exprimées ?
Se suivent-elles logiquement , de façon structurée ?
Les affirmations que je fais sont-elles justifiées ?
Ai-je utilisé suffisamment les connaissances enseignées dans le cours ?

B. L'introduction et la conclusion

Le travail doit être bâti autour d'un thème spécifique, limité et précisé dès le début. Le but d'une introduction est justement de faire comprendre au lecteur le sujet qui sera traité, son importance, ses limites et la façon dont on entend le traiter. Si vous ne pouvez y parvenir en deux ou trois paragraphes, concluez que vous n'avez pas réussi à suffisamment clarifier pour vous-mêmes le sujet de votre travail. Il faut le retravailler jusqu'à ce que vous soyiez capable de le coucher sur papier clairement et succinctement. À cet égard il est toujours recommandé de d'abord travailler sur un brouillon

Généralement on considère qu'une bonne introduction comprend les cinq éléments suivants:

- la définition du sujet traité
- sa délimitation dans le temps et l'espace
- l'historique du traitement de ce sujet par nos prédécesseurs
- la problématique qu'on envisage d'examiner soi-même
- le plan qu'on se propose de suivre dans l'exposé écrit ou oral.

Évidemment tout travail de réflexion doit amener le lecteur à une conclusion. La conclusion doit résumer le plus brièvement possible les principales idées traitées dans le texte et les diverses conclusions que vous avez pu en tirer. C'est le moment par exemple d'exprimer des réserves quant à l'exactitude des résultats obtenus et aussi le moment de soulever les questions à approfondir lors de recherches ultérieures.

C. Originalité et honnêteté

© Pierre M. Lagier,2007

Un travail universitaire, même s'il n'est qu'un résumé de livre ou une critique d'un auteur, doit toujours refléter une certaine originalité. C'est l'expression de votre perception que l'on veut lire et que l'on veut évaluer. Donc après avoir fait une synthèse de ses lectures, l'étudiant doit exprimer un point de vue personnel sur le sujet. À moins que le professeur n'indique le contraire, un simple résumé n'est pas suffisant.

La valeur d'un travail universitaire -- tout autant que d'un article publié -- dépend en grande partie de l'honnêteté de son auteur. En particulier, les statistiques doivent être citées correctement; leurs sources ainsi que leur origine doivent être clairement indiquées.

Toute affirmation ou conclusion doit reposer sur une preuve, une démonstration, ou un raisonnement valable.

Si ce n'est pas possible, l'étudiant doit la présenter comme une hypothèse non encore vérifiée et sujette à des recherches ultérieures. L'important n'est pas que l'étudiant puisse répondre à toutes les interrogations qu'il a soulevées; au contraire il doit être conscient des limites de sa recherche personnelle et de la science en général. Il est préférable d'indiquer tout simplement qu'on ne peut traiter certains problèmes, et qu'on en est conscient, plutôt que de prétendre les résoudre par des affirmations gratuites, évasives et sans fondement. Il ne faut pas confondre un travail universitaire avec un journal intime.

N.B.: Le même travail ne peut être présenté à deux cours différents sans la permission explicite des deux professeurs. Le but de cette permission est de permettre à l'étudiant d'entreprendre un projet de plus grande envergure et de l'approfondir davantage comparé à un travail fait pour un seul cours. Le travail sera jugé en conséquence. Un travail présenté à deux cours différents sans le consentement des professeurs concernés sera rejeté dans les deux cas et entraînera la note "échec". C'est bien entendu aussi le cas d'un travail qui a été plagié. Il vous est recommandé à cet égard de prendre connaissance du règlement des études de premier cycle à l'UQAM:

D. Quelques remarques générales sur la forme

Le format de présentation repose en grande partie sur le style propre de l'auteur, particulièrement en ce qui a trait à l'ordre des mots, à la ponctuation, à l'utilisation des majuscules pour les noms des auteurs etc. L'étudiant peut même utiliser un style, pour les références infraliminaires ou bibliographiques, différent de celui qui est suggéré dans les

© Pierre M. Lagier,2007

manuels. Toutefois le modèle doit être consistant tout au long du travail et toute l'information nécessaire pour que le lecteur retrouve l'œuvre et le passage cités doit être fournie. Il faut plutôt éviter de réinventer la roue.

Structurez votre texte par un plan détaillé avant de l'écrire au complet. La division en sections et sous-sections aidera à la compréhension du texte, de sa séquence et de l'importance relative des différentes idées les unes par rapport aux autres. Il est entendu que l'étudiant suivra les règles normales du bon français et qu'avant de les remettre il relira ses travaux pour en vérifier l'orthographe, la grammaire, la ponctuation, etc. Il porte et encourt la responsabilité totale de ce qui est remis au professeur.

La règle générale est de faciliter au lecteur la lecture et la compréhension du texte. Le travail doit donc être lisible, de préférence dactylographié à double interligne ou à un interligne et demi sur du papier blanc de dimension standard (8 1/2" x 11") et en n'utilisant que le recto de la feuille.

On doit soumettre l'original et garder pour soi une photocopie. Si l'étudiant souhaite que le professeur lui retourne son travail une fois corrigé, il doit lui remettre une enveloppe timbrée et pré-adressée. En cas de demande d'une révision de note, c'est à l'étudiant qu'il reviendra de fournir toutes les pièces nécessaires.

E. Les citations

Les citations dans un texte sont utilisées pour démontrer le point de vue de l'auteur cité et, en particulier, sa manière de le formuler. Toute citation, mot à mot, doit être indiquée comme telle avec la référence exacte. Une citation de moins de trois lignes peut être incorporée dans le texte entre guillemets; une citation de trois lignes et plus doit former un paragraphe spécial sans interligne, à 4 espaces de la marge, séparé du texte par un interligne en haut et en bas.

Il n'est pas toujours nécessaire de citer un auteur pour présenter son point de vue. Il est possible, et souvent plus pertinent, de paraphraser la citation. Néanmoins, la référence de la citation (auteur, oeuvre, édition) doit être clairement indiquée avec le chapitre ou les pages en cause de façon à ne pas risquer de se faire accuser de plagiat. Une citation donne donc toujours lieu à une référence bibliographique.

© Pierre M. Lagier,2007

D'une façon générale, même si on les partage, il n'est pas admis de prendre les idées d'un autre pour se les attribuer, que ce soit en mot à mot ou en forme de paraphrase, que ce soit dans un travail de longue haleine ou dans un court exercice, sans en donner le crédit à l'auteur original. Même l'emprunt d'une approche générale sans paraphrase spécifique doit être crédité à l'auteur original. Dans le travail intellectuel, il faut rendre à César ce qui est à César...

Dans la citation de statistiques, il importe d'être le plus honnête possible. Les statistiques doivent être citées et interprétées dans un contexte approprié. La source exacte doit toujours être donnée, et il est souvent utile d'indiquer la manière dont les statistiques ont été recueillies dans la source originale (lors d'une enquête, d'un échantillonnage plus ou moins représentatif, d'un recensement officiel, etc.).

F. Les notes

a) L'utilisation des notes

Les notes peuvent être utilisées de deux façons principales: d'abord pour donner la source d'une citation, d'une idée empruntée ou de statistique, elles s'apparentent alors aux références bibliographiques; deuxièmement pour faire des commentaires ou donner des renseignements supplémentaires pertinents au texte mais qui couperaient le cours du raisonnement s'ils étaient inclus dans le texte même; elle s'apparentent alors à un appendice du texte.

Dans le premier cas, les notes permettent au lecteur de vérifier la validité des statistiques ou de citations et de voir également si elles ont été prises dans le bon contexte. Elles permettent également d'approfondir les idées soulevées en indiquant leur source.

Dans le deuxième cas, une note permet de présenter du matériel technique, de relever une affirmation, d'expliquer le sens précis des statistiques ou de tout autre énoncé, sans trop alourdir le texte. Même aujourd'hui où les logiciels de traitement de texte en facilite l'usage, il faut utiliser les notes avec réserve. Lorsque leur emploi semble alourdir la compréhension plus que l'aider, il vaut mieux réorganiser le texte pour y incorporer directement le matériel contenu dans les notes.

© Pierre M. Lagier,2007

b) La présentation des notes

Les notes sont normalement reportées au bas de la page sur laquelle la référence se fait; mais elles peuvent également être regroupées à la fin du travail, ce qui est toutefois moins commode pour le lecteur.

La référence à une note se fait ordinairement par un chiffre placé en exposant après le signe de ponctuation,[1] comme ceci, s'il y en a un ou directement après le mot du texte pour lequel la note est la plus pertinente. Ce chiffre est le numéro de la note en question. On peut numéroter les notes par rapport à l'ensemble du travail ou bien par rapport à chaque chapitre.

Au bas de la page, les notes sont séparées du texte par un filet. Le numéro de la note se place sur la ligne (ou au-dessus de la ligne) au même nombre d'espaces de la marge que s'il s'agissait d'un paragraphe. La deuxième ligne de la note commence à la marge. Chaque note constitue un paragraphe sans interligne, mais on laisse un interligne entre les différentes notes.

Voici des exemples de notes. Dans le cas où il y a une citation ou une référence précise, la ou les pages sont indiquées.

1 Voir Tarrab et al. ,1983, pp. 51-60

2..in Tarrab et al. ,1983, pp. 51 ss (ss. est une abréviation pour "et suivantes".)

3 cf. chapitre 3, in Tarrab et al. ,1983, pp. 51 à 69

4 Tarrab a lui-même étudié cette question; voir Tarrab et al., 1983, p. 61

Dans le cas où la référence est plus générale on peut utiliser l'expression passim, un mot latin qui veut dire "ici et là".

G. Les annexes

Une annexe sert à présenter du matériel technique -- des formules mathématiques, des séries statistiques, des explications de mode d'emploi, un document, etc. -- sans trop alourdir le texte. On la reporte à la fin du travail, après la bibliographie. La présente annexe en constitue un exemple.

© Pierre M. Lagier,2007

H. La bibliographie ou plutôt les références bibliographiques

1. Petite distinction subtile mais non sans importance

Il est préférables dans le cadre d'un travail académique de distinguer entre d'une part les notes ou *références bibliographiques*, d'autre part la *bibliographie*. En effet, ce qui est indispensable et qui est exigé dans tout travail intellectuel professionnel, c'est l'indication de ses sources c'est-à-dire de toutes les oeuvres qui ont été consultées pour effectuer le travail. En ce sens les références bibliographiques permettent au lecteur d'évaluer l'ampleur de la recherche faite par l'auteur, de connaître l'origine de ses arguments, donc de poursuivre une idée introduite dans le travail et de voir si celle-ci a été bien présentée, bien interprétée et bien conduite à terme. A cet égard souvent on pourra juger de la qualité d'un travail à ses sources. Les références bibliographiques constituent pour le lecteur en quelque sorte une garantie de validité. C'est pourquoi, avant d'acheter un livre scientifique, il est utile d'examiner les références bibliographiques qu'il contient. Trop de gens "parlent à travers leur chapeau" ou croit avoir découvert la lune, sans compter ceux qui ne vérifient pas les idées colportées par d'autres et contribuent eux-mêmes à colporter parfois des faussetés..

En revanche, pour un travail universitaire, il n'est pas nécessaire d'inclure une bibliographie proprement dite. En effet une bibliographie est en principe le travail d'un bibliothéconomiste qui établit l'ensemble le plus exhaustif ou le plus pertinent des oeuvres publiées sur un sujet. Donc une bibliographie ne correspond pas à une liste de références bibliographiques; elle la dépasse largement puisqu'elle inclut des oeuvres qui n'ont pas été utilisées directement dans la préparation du travail qui la contient. La bibliographie présentée par certains auteurs à la fin de leur ouvrage n'est en ce sens aucunement garante de l'utilisation réelle par l'auteur des ouvrages qu'elle indique; c'est simplement une indication par l'auteur des ouvrages qu'il sait avoir été écrit sur le sujet.

À moins que le professeur ne vous demande le contraire, tout travail à l'université doit comporter une liste de références bibliographiques. Quand on indique aussi une bibliographie, celle-ci est présentée après la liste des références bibliographiques.

2. La présentation des références bibliographiques

Il y a des formes à respecter pour donner ses références. Par exemple, on doit présenter sous une forme typographique particulière les titres de volumes, les titres de revues ou de journaux, tout mot étranger, y inclus le latin.

© Pierre M. Lagier,2007

Exemple:

"Le courant du *Scientific Management* est de plus en plus répandu au Québec". Dans un volume publié ces mots "Scientific Management" sont imprimés en lettres italiques; dans un texte dactylographié ils sont soulignés parce que la machine à écrire n'a pas de lettres italiques. On peut aussi les mettre entre guillemets. Mais aujourd'hui avec les logiciels de traitement de textes on n'a plus aucune difficulté; la mise en italique est donc de rigueur la plupart du temps.

Voici quelques exemples de présentation différentielle des références à des ouvrages de facture différente:

a) note référant à un livre:

1-HERZBERG, Frédérick (1972). *Le travail et la nature de l'homme*, Paris: Entreprise moderne d'édition, p.64

b) note renvoyant à un article ou un chapitre d'un livre

2-COTE-LÉGER, Nicole. La personnalité, in BERGERON, J.-L. et coll. (1979), *Les aspects humains de l'organisation*, Chicoutimi: Gaétan Morin éditeur,

c) note référant à un article de revue

3-DENIS-GRENIER, Hélène. Les nouvelles formes d'organisation du travail, *L'ingénieur*, nov.-déc. 1982, p.13

d) note renvoyant à un article de journal

6-"Initiatives locales: jusqu'au 1e décembre," *Le Devoir* (8 septembre, 1972) p.1

e) note renvoyant à une publication officielle

8-Statistique Canada, *Revue Statistique du Canada*, juillet 1971, #11-003F, Tableau 1.7, p.23

f) note référant à une thèse ou à un autre manuscrit non-publié (inédit)

9-Rhéault, Jean-Paul, *De la politique de main-d'oeuvre*, thèse de maîtrise, Université Laval, 1967, (non-publié), p.32

10-Fontaine, P. *Prévision de la main-d'oeuvre par groupe professionnel et par sexe, Québec 1971-1981*, Ministère du Travail du Québec, (non-publié) pp. 6-8.

© Pierre M. Lagier,2007

Comme le montre l'exemple ci-dessous, il n'y a pas vraiment de différence entre la présentation des références bibliographiques et celle de la bibliographie lorsque les références sont indiquées, comme l'est toujoirs la bibliographie, à la fin de l'oeuvre.

Exemples:

Références bibliographiques

DUBOIS, Jean. *Psychologie des groupes et management*, Coll. Vie de l'entreprise, Dunod économie, 1975.

TARRAB, Gilbert et coll. (1983). *La psychologie organisationnelle au Québec*, Les Presses de l'Université de Montréal, Montréal, 504p.

Bibliographie

ARDOINO, J. *Communications et relations humaines*, (Esquisse d'un modèle d'intelligibilité des organisations), Institut d'Administration des entreprises de l'Université de Bordeaux, 1966.s.p.

ATHOS, A.G. COFFEY, R.E.. *Behavior in organizations a multidimentional view*, Prentice Hall, 1968.

CROZIER, Michel. *Le phénomène bureaucratique*, Édition du Seuil, Paris, 1963, 168 p.

DUBOIS, Jean. *Psychologie des groupes et management*, Coll. Vie de l'entreprise, Dunod économie, 1975.

TARRAB, Gilbert et coll. (1983). *La psychologie organisationnelle au Québec*, Les Presses de l'Université de Montréal, Montréal, 504p.

On comprend donc que la bibliographie est toujours présentée dans un ordre alphabétique des ouvrages, tandis que les références peuvent être présentées soient dans un ordre numérique soit dans l'ordre alphabétique. L'ordre numérique doit évidemment correspondre à l'ordre d'apparition des numéros de références dans le texte.

I. Présentation matérielle des travaux

Inutile de faire de grands frais. Rédigez simplement vos travaux sur du papier blanc de format 8 1/2 x 11 . Le document devrait comprendre de façon systématique:

- une page de couverture

© Pierre M. Lagier,2007

- une page de table des matière
- les pages de texte
- une page pour les références bibliographiques
- éventuellement des annexes.

Vous numérotez les pages et vous les brochez ensemble de façon à ce qu'aucune ne se perde. Faites attention de remettre vos travaux en temps et lieu pour ne pas être pénalisés. N'oubliez pas de toujours faire une copie sur disquette en plus de votre copie sur le disque dur.

3. Le travail intellectuel

Le travail d'étudiant universitaire demande beaucoup de discipline et de courage., surtout quand on l'effectue en supplément d'un travail rémunérateur ou de responsabilités familiales exigeantes. N'attendez pas de gratification de vos notes; celles-ci ne servent qu'à vous indiquer votre niveau de performance par rapport à vos collègues. La vraie récompense, vous la trouverez dans l'augmentation de votre savoir et de votre savoir-faire. C'est d'ailleurs en cherchant à opérationnaliser vos nouvelles connaissances que vous aurez le plus de satisfaction, car alors vous saurez que vous n'avez pas perdu votre temps ni votre argent.

Il faut de la discipline car les connaissances ne s'acquièrent pas encore par simple juxtaposition. Il faut étudier, mémoriser, tester, chercher. En principe l'université estime qu'une heure de cours appelle deux heures de travail personnel de "mastication et de digestion". La nourriture intellectuelle est souvent un peu lourde à digérer pour un estomac, pardon un esprit mal entraîné. Rien de tel que de s'entraîner justement. Pour certains la digestion est plus longue, ne croyez pas trop vite qu'elle peut être plus rapide.

Il faut aussi du courage car on se heurte souvent à des difficultés auxquelles on est mal ou pas du tout préparé, surtout quand on retourne aux études à l'âge adulte. Notre façon de vivre a eu tendance à nous faire oublier les livres et les expériences scientifiques. Le niveau universitaire nous demande des habiletés d'analyse et de synthèse que parfois nous n'avons pas eu à pratiquer depuis fort longtemps. Ce travail d'analyse ou de recherche peut paraître fastidieux et nous décourager. Il en va de même de la confrontation à de nouveaux concepts dont les liens avec la réalité ne sont pas toujours directs ni évidents.

© Pierre M. Lagier,2007

Une bonne façon de se donner du courage et de la discipline est de prendre des engagements envers autrui. Un des meilleurs exemples est de constituer une petite équipe de co-étudiants, avec lesquels on pourra partager ses difficultés et mettre sur pieds des façons d'apprendre comme par exemple des interrogations réciproques, des recherches partagées, etc.

N'oubliez pas: il n'y a pas que l'université dans la vie; on peut être très heureux sans elle dans "l'université de la vie", mais c'est tout de même à et par l'université-institution qu'on a le plus de chances de progresser individuellement et collectivement sur la plupart des aspects de notre vie.

Alors, ne lâchez pas ; bon courage et bon succès dans vos études !

© Pierre M. Lagier,2007

ORH 1163 - Groupe _____ Session _____
Professeur chargé de cours: Pierre M. Lagier, Ph.D.

Nom de l'étudiant-e:_____ Note:_____/ 12

Exemple d'examen intra No 1

Cet examen porte sur la ou les séances de cours précédentes, i.e. sur les exposés et explications donnés en classe, sur les lectures indiquées dans le plan de cours et par le professeur, sur les documents écrits ou audiovisuels présentés en classe et sur les exercices donnés à effectuer individuellement ou en équipe. Il s'agit d'un examen intra composé de deux parties. Il est préférable de lire toutes les questions avant de commencer à répondre de la façon et dans les espaces indiqués. Toute la documentation est permise, mais **le temps de réponse est limité à 20 minutes**. Bon travail !

1. Questions à réponse objective (total: 4 points)

Chaque question compte pour 1 point. Une mauvaise réponse n'entraîne pas de mauvais point mais seulement zéro. Marquez d'une croix ou **encerclez** la lettre indiquant votre réponse. **Attention : la bonne réponse est la meilleure réponse possible dans le contexte et non pas la seule possible**.

1.1. Dans le cas «Les fleurs du Mal» (distribué en classe), le directeur semble attacher beaucoup d'importance au fait qu'il faisait beau, que le printemps était arrivé, etc. Nous pouvons raisonnablement en déduire l'hypothèse que, pour lui :

A. le temps qu'il fait est susceptible d'influencer le comportement des gens
B. le printemps est important
C. la nature le rend poète
D. le temps qu'il fait le met de bonne humeur

Réponse: A B C D

1.2. Vous permettre de développer votre sens de l'observation, votre capacité d'autoanalyse, votre habileté à travailler en équipe

A. fait partie des objectifs spécifiques du cours ORH 1163
B. est un des objectifs fondamentaux des études en gestion
C. est un des objectifs fondamentaux du cours de Comportement organisationnel
D. fait partie des objectifs que devrait avoir tout enseignant

Réponse: A B C D

© Pierre M. Lagier,2007

1.3. Dans le cas «Les fleurs du Mal» (distribué en classe), le retour aux études par rapport à la démission de Christiane constitue :

A. la variable dépendante
B. la variable indépendante
C. la variable intervenante ou intermédiaire
D. n'importe laquelle de ces trois sortes de variables

Réponse: A B C D

1.4. Le fait que 28 personnes dans la classe (comme nous l'avons vu dans l'exercice du premier cours) parle une langue autre que le français et l'anglais est un bel exemple :

A. de l'attrait qu'a l'Uqam auprès des étudiants étrangers
B. de la diversité culturelle de Montréal
C. de la renommée de votre professeur auprès des polyglottes
D. des changements culturels que connaît notre société

Réponse: A B C D

2. Questions à réponse brève (total: 4 points)

Chaque question compte pour 2 points. Répondez très brièvement dans les espaces prévus.

2.1. La méthode des cas demande de procéder par étapes successives. Dans le cas «Les fleurs du mal», le directeur vous demande votre aide. Que devez-vous faire en tout premier lieu ?

© Pierre M. Lagier,2007

2.2. Quelle différence y a-t-il entre efficacité et efficience ?

---

3. Questions à développement court (total: 4 points)

Attention: choisissez **une seule** des deux questions ci-dessous et répondez dans l'espace en dessous dans un développement de 10 à 30 lignes.

3.1. Emprunté à votre expérience de travail (universitaire ou professionnel), donnez un exemple de l'explication d'un comportement où l'on voit à l'œuvre seulement une variable indépendante. Écrivez l'équation et expliquez la brièvement.

3.2. Étude du cas: "Les fleurs du mal" (cf. codex): En utilisant la théorie cognitive d'explication du comportement, indiquez pourquoi Lucie s'est occupée de Gisèle.

Numéro de la question choisie: 3.1 ou 3.2

© Pierre M. Lagier,2007

Les principes méthodologiques des sciences humaines et sociales

Quand on décide d'avoir une approche scientifique dans le domaine de la gestion et que l'on parle dès lors de «sciences de la gestion», il est clair que l'on opte pour une certaine conception qui s'oppose à ou du moins se distingue de celle qui considère fondamentalement la gestion comme un art. Le débat entre l'art et la science dans le domaine du comportement est vieux comme le monde et nous le trancherons ici de la façon suivante. Laissons à chacun le soin, sinon le devoir, de développer son art et ses talents à sa mesure personnelle et ensemble apprenons et développons les connaissances techniques, technologiques, méthodologiques, bref les connaissances scientifiques qui nous permettront de partager un dénominateur commun.

La pierre d'angle de ce savoir commun est un ensemble de principes méthodologiques universellement reconnus, développés au fil des âges, pour nous guider dans l'apprentissage et l'usage des disciplines des sciences humaines et sociales parmi lesquelles se rangent les sciences de la gestion. Cet ensemble comprend cinq principes ou règles qu'il convient de respecter, dans l'ordre, pour garantir la meilleure assise possible à notre démonstration et à nos conclusions.

Premier principe : la règle du choix du niveau d'étude ou d'interprétation

Il apparaît en effet rapidement que l'objet d'étude détermine largement l'instrumentation théorique et technique que l'on va lui appliquer. Par exemple si je travaille en mécanique automobile il est évident que je ne prendrai pas un trousse à outils de psychologue ni de médecin mais plutôt celle d'un mécanicien ou d'un ingénieur.

Ainsi le choix du «niveau d'interprétation» commandera un choix de théories et de méthodes propres à expliquer l'objet d'étude de ce niveau. En sciences de la gestion on distingue traditionnellement trois niveaux d'études :

- l'individu
- le groupe
- l'organisation

Chacun de ces niveaux commande évidemment un appareil théorique, méthodologique et technologique différent. C'est ainsi qu'au niveau de l'individu on utilisera tout ce qui permet de comprendre le fonctionnement individuel du travailleur, du dirigeant ou du consommateur. On fera notamment appel à la psychologie. En revanche au niveau du groupe, c'est l'équipe de travail ou l'équipe de direction qui seront sous les feux de la rampe et dès lors nous ferons appel à des connaissances propres à nous expliquer la conduite des groupes, par exemple celles de la

© Pierre M. Lagier,2007

psychologie sociale. Enfin, si nous choisissons l'organisation comme niveau d'interprétation, nous devrons faire appel à des disciplines scientifiques capables de nous expliquer les comportement institutionnels, les fonctionnements des macro-structures.
En ce qui concerne la gestion du personnel, on comprendra vite qu'il faut jouer sur les trois tableaux. Si la gestion du personnel est d'entrée de jeu un comportement organisationnel, il est évidemment qu'elle met en cause les individus et les groupes tant dans leurs motivations que dans l'organisation de leur travail.

Deuxième principe : la règle de la primauté de la description-observation
Une fois le niveau d'étude choisi, la première démarche est celle de la cueillette des données. Cette cueillette correspond à une démarche immanquable d'observation du phénomène étudié. Il va sans dire que l'observation correcte suppose en même temps une description aussi précise que possible de ce qui est observé.
En gestion du personnel on trouvera la nécessité de respecter ce principe dans presque toutes les activités de gestion. C'est ainsi, par exemple, que la prévision de la main d'œuvre supposera une observation des besoins de même qu'une observation des bassins de main d'œuvre.

Troisième principe : la règle de la classification
Au fur et à mesure que des données sont amassées, il faut évidemment les analyser. Cette analyse passe immanquablement par une démarche, semble-t-il propre au genre humain, qui est le processus de classification, parfois appelé le processus d'élimination des types définis. En effet, chaque fois que nous considérons une donnée, ou bien nous la reconnaissons et nous pouvons lui mettre une étiquette, la classer, et l'écarter de notre champ d'enquête au moins pour un moment, ou bien la donnée nous est totalement nouvelle et nous devons «l'interpréter». Dans les deux cas nous classons les données issues de l'observation.

Quatrième principe : la règle de l'interprétation différentielle
Face à une donnée nouvelle c'est le respect du principe de l'interprétation qui est de mise. Mais cette interprétation ne doit pas se faire n'importe comment. La méthode reconnue par tous est celle de la différenciation. En d'autres termes nous allons analyser la donnée nouvelle en la comparant à celles que nous connaissons déjà. Nous allons l'éclairer sous différents angles pour arriver à en découvrir le mystère et parvenir soit à la ranger dans une catégorie déjà formée soit à créer pour elle et ses semblables une nouvelle catégorie scientifique. Cette décision, sans doute la plus difficile, correspond en science à une hypothèse. Et cette hypothèse (que l'on peut la plupart du temps en sciences humaines appeler un diagnostic) repose bien évidemment sur des probabilités ou plus exactement sur un certain degré de certitude par rapport au hasard.

© Pierre M. Lagier,2007

Cinquième principe : la règle de la vérification-validation

On conçoit maintenant comme évident que, dans une démarche scientifique digne de cet adjectif, on doit enfin sacrifier au principe de la validation. En effet puisque l'interprétation différentielle nous a conduits à émettre une hypothèse, aussi solide que celle-ci nous apparaisse, il convient de lui faire passer l'épreuve de vérité c'est-à-dire d'en vérifier le degré d'exactitude. Quand on a choisi une approche scientifique, cette validation passe obligatoirement par une «lutte contre le hasard». Il s'agit en effet de démontrer que ce que nous avançons n'est pas le fruit du hasard. Et donc nous devons faire appel à la mesure; nous devons faire appel au calcul des probabilités.

En vérité, toute interprétation repose sur une hypothèse qui explique le lien de cause à effet entre deux ou plusieurs phénomènes. Et cette hypothèse devient une théorie quand elle est énoncée comme une conclusion. Pour qu'une théorie soit considérée comme valable, comme une bonne théorie, il faut que son hypothèse de base ait été bien vérifiée c'est-à-dire suffisamment mise à l'épreuve et qu'elle se soit révélée, au bout de cette épreuve, suffisamment fondée pour qu'on la tienne pour vraie, crédible et réutilisable. En sciences humaines et sociales, on dira qu'une théorie est excellente si son hypothèse de base obtient un succès égal ou supérieur à 95%. On la considère alors valide et fiable. Statistiquement cela correspond à un risque d'erreur de 5% au maximum soit une probabilité d'échec que l'on écrit : $p < 0.05$.

© Pierre M. Lagier,2007

La validation des théories

La méthode «la plus scientifique» pour valider nos hypothèses, nos diagnostics, nos conclusions, en bref nos théories, correspond certainement à la méthode expérimentale dont le promoteur a été dans la 2e moitié du XIXe siècle le médecin français Claude Bernard. Issue de la physique et de la chimie, la méthode expérimentale s'applique bien sûr aussi dans les sciences humaines y compris dans les sciences de la gestion.

Le schéma expérimental

La **vérification** de toute hypothèse suppose une expérimentation c'est-à-dire plusieurs expériences contrôlées selon une **méthode** qu'on appelle **le schéma ou le modèle expérimental.** Ce schéma consiste à:

1 - identifier les variables en présence soit
- une variable dépendante
- une variable indépendante
- une ou des variables intervenantes

2 - faire varier la variable indépendante et observer comment réagit la variable dépendante

3 - contrôler les facteurs indésirables qui pourraient intervenir c'està-dire le jeu des variables intervenantes

4 - mesurer la solidité des relations découvertes.

En sciences humaines le modèle suppose qu'on fasse simultanément ou presque la même expérience sur deux groupes de sujets. Les **sujets dits expérimentaux** sont ceux pour lesquels on manipule la variable indépendante. Les **sujets dits de contrôle** sont laissés au naturel. On vérifie la différence entre eux. Si on observe une différence statistiquement significative (différence dépassant largement le hasard) entre le groupe expérimental et le groupe contrôle, la relation des variables étudiées prend une valeur scientifique. Pour que ce résultat soit considéré significatif, le test statistique doit être lui aussi valable à moins de 5% de risque d'erreur.

On appelle cela la vérification de l'hypothèse H1 par rapport à l'hypothèse nulle H0. L'hypothèse nulle n'est autre que celle du hasard. Donc en science on se bât toujours contre le hasard. L'hypothèse H1 est du type mathématique :

© Pierre M. Lagier,2007

$$y = f(x)$$

où

y est la variable expliquée; on l'appelle aussi variable dépendante.

x est la variable explicative; on l'appelle aussi variable indépendante.

L'hypothèse H1 est que si je fais varier x, y varie.

L'hypothèse H0 est que si y varie en présence de x, ce n'est qu'un fait du hasard.

On va donc reproduire de nombreuses fois la relation pour déjouer le hasard. **L'objectif** du schéma expérimental est ainsi de s'assurer que, si la variable dépendante varie, c'est bien à cause de la variable indépendante (qui existe dans le groupe expérimental et pas nécessairement dans le groupe contrôle) et non pas à cause du hasard ou d'une autre variable (ou facteur indésirable). Pour garantir qu'il en est bien ainsi, on procède à une analyse logique.

L'analyse logique empirique

L'observation de la relation entre la variable indépendante x et la variable dépendante y s'appelle **l'analyse logique empirique** ou encore **l'analyse relationnelle.** Pour effectuer convenablement la vérification de l'hypothèse c'est-à-dire de cette relation entre x et y, il faut procéder à plusieurs vérifications et non pas à une seule, car il peut y avoir de multiples raisons autres que x, pour lesquelles y varie

Exemple:

Hypothèse:	Lancelot aime Guenièvre parce qu'il est envoûté par un filtre d'amour.
Variable expliquée:	Amour de Lancelot pour Guenièvre
Variable explicative:	Le filtre d'amour qui envoûte

Si je prouve que c'est bien à cause du filtre d'amour que Lancelot aime Guenièvre, j'établis l'existence d'une relation non pas entre Lancelot et Guenièvre (ah, ah !) mais entre l'amour de Lancelot et le filtre qu'il a bu.

Cette analyse porte donc sur une relation entre deux variables, relation qui est du type :
$y = f(x)$. Il apparaît clairement ici que l'emphase ou l'intérêt scientifique est mis sur le filtre d'amour. C'est lui la cause présumée du sentiment amoureux. Je trouve d'autres jeunes chevaliers ressemblant à Lancelot et je leur fais boire le filtre d'amour. Au bout du 31e (revoir votre cours de statistique...), j'ai ma réponse.

© Pierre M. Lagier,2007

Elle est positive si une nette majorité (mettons 20 sur les 30) tombe amoureux de Guenièvre; elle est négative si mon résultat est du type 50-50. Ma réponse est positive si le filtre l'emporte sur le hasard. Et je monte une usine de filtre d'amour, et je deviens très riche... Mais c'est une autre histoire ! Ma réponse est négative si ce benêt de Lancelot est tombé en amour avec Guenièvre par hasard au moment où il buvait le filtre. Il faudra que je trouve d'autres poissons comme lui, si je veux faire fortune avec mon filtre...

L'analyse logique empirique univariée

Pour garantir la solidité d'une relation entre deux variables, il vaut mieux analyser en profondeur cette relation. L'expérience montre que trois conclusions sont possibles au bout d'une telle analyse:

- si x influence y mais y influence aussi x, on a une **relation réciproque** entre x et y;
- si x n'influence pas y et y n'influence pas non plus x, on a une **relation symétrique** entre x et y;
- si x seule influence y, on a une **relation asymétrique** entre x et y.

D'une façon générale dans la vérification d'une hypothèse, on souhaite trouver des relations asymétriques, c'est-à-dire à sens unique. Ça complique moins l'existence, surtout au plan amoureux, vous en conviendrez !

Pour en faire la preuve, dans le cadre de la Légende du roy Arthur et de ses chevaliers de la Table Ronde, je peux dans une première méthode examiner la relation entre l'amour de Lancelot pour Guenièvre (qui est, ne l'oublions pas, la variable à expliquer) et tout autre élément pouvant provoquer le sentiment amoureux, par exemple le charme de Guenièvre, sa beauté, son intelligence, sa façon de parler, sa façon de s'habiller, etc.

Cela revient à garder dans le collimateur (de mon arc cupidonien) le sentiment amoureux de Lancelot pour Guenièvre (variable y) et à remplacer le filtre d'amour (variable x) par un autre élément, par exemple la présence du petit chien de Guenièvre (qui aurait cru que Lancelot fût fétichiste ?) ou par l'apparition d'un grain de beauté sur sa joue laiteuse (wouah !).

© Pierre M. Lagier,2007

La liste des variables indépendantes (explicatives) risque d'être longue, n'est-ce pas ? Mais, comme le savant sait être patient, je peux procéder à la vérification de chacune de ces relations. Cette méthode est **l'analyse logique empirique univariée**. On ne change chaque fois qu'une variable, la variable indépendante. L'ennui en science humaine est qu'on ne peut guère diviser notre sujet et le renouveler indéfiniment. En l'occurrence, je ne peux découper les attributs de Guenièvre pour voir ce que chacun donne séparément sur le cœur de ce brave Lancelot : une cuisse rose, un nez grec, un oreille mignonne, son cacatoès ramené des Croisades, etc.

Comme le savant est aussi génial que patient, il utilise une autre méthode, qui consiste à prendre en considération plusieurs attributs à la fois mais sans perdre de vue l'attribut de départ ou attribut principal ou encore nommé «variable indépendante» (Qui est ? Me suivez-vous ? Le filtre d'amour bien sûr !). Il me faut évidemment prouver qu'il n'y a pas d'autres raisons pour Lancelot d'aimer Guenièvre que d'avoir bu ce maudit filtre.

L'analyse logique empirique multivariée

En d'autres termes il faut vérifier que n'entre pas en jeu entre la variable expliquée (l'amour de Lancelot) et la variable explicative (le filtre qu'il a bu, le coquinous) des variables intervenantes telles que la beauté ou l'intelligence ou la blancheur de la dentition de Guenièvre ou que sais-je encore ? Ah oui, le petit chien, le cacatoès, etc...

Pour poursuivre l'analyse logique empirique, il faut donc "tester l'hypothèse" en introduisant dans la relation en principe asymétrique (le filtre provoque l'amour) des variables qui peuvent :

a- soit n'avoir aucune influence sur la relation (en fait elles n'interviennent pas et on note qu'il en est ainsi quand rien n'est changé entre la dépendante et l'indépendante malgré la présence de l'intervenante;
b- soit avoir une influence mineure sur la relation (elle la nuance sans la modifier fondamentalement);
c- soit avoir une influence déterminante sur la relation (en fait elle la conditionne).

Reprenons notre chanson de geste c'est-à-dire notre exemple:
Dans la situation a, la variable intervenante "beauté" ne change rien; par exemple Guenièvre devient soudainement très laide à cause de la méchante fée Morgane (beurk, qu'elle est vilaine!), mais Lancelot l'aime toujours autant (Ah ! Quel sympathique chevalier !)

© Pierre M. Lagier,2007

Dans la situation b, la variable intervenante "beauté" augmente le sentiment amoureux provoqué par le filtre, car après le coup maléfique de Morgane, Lancelot est un peu moins amoureux de Guenièvre, alors que lorsque l'enchanteur Merlin rapplique (toujours en retard, celui-là) et embellit Guenièvre, Lancelot est plus amoureux qu'avant (tiens donc ?!)

Dans la situation c, on se rend compte que, s'il n'avait pas bu le filtre d'amour, Lancelot n'aurait même pas remarqué Guenièvre et serait tombé en amour avec Cunégonde de Lotoquébec, la comtesse voisine qui lui fait des yeux doux depuis leur tendre enfance et qui héritera d'un joli pactole lorsque son vieux père se décidera à passer à gauche son épée Erminette (ce que c'est tout de même que de se paqueter la fraise avec n'importe quel breuvage, et manquer la richesse ...).

L'utilisation des nombreuses variables intervenantes pour tester la relation à la base de notre hypothèse s'appelle **l'analyse logique empirique multivariée**. On arrive par cette analyse à des conclusions :

a- soit la relation entre x et y est directe, inconditionnelle et **primaire**; aucune variable intervenante ne modifie la relation (x influence y);

b- soit la relation entre x et y est **conditionnelle**; elle n'existe qu'à la condition que soit présente la variable intervenante (la variable z influence x qui influence y);

c- soit la relation entre x et y est directe, inconditionnelle mais **secondaire**; elle existe mais il y a aussi une relation entre y et z; la variable intervenante est en fait une seconde variable indépendante (x influence y mais z influence aussi y sans qu'il y ait de lien entre x et z).

Reprenons notre chanson de geste:
Dans la situation a, la variable intervenante "grain de beauté" ne change rien; Lancelot ne l'a même pas remarqué et le filtre d'amour opère toujours son charme. C'est donc lui le vrai instrument de Cupidon.

Dans la situation b, la variable intervenante "présence du cacatoès" est la condition pour que le filtre d'amour face son effet. (Ne vous avais-je pas dit que Lancelot était un peu pervers ? Il ferait dans la zoophilie que ça ne m'étonnerait pas.

Dans la situation c, le filtre d'amour est définitivement un puissant agent cupidonesque mais, voyez comme Merlin fait bien les choses. Au moment où il boit le filtre d'amour (variable x),

© Pierre M. Lagier,2007

Lancelot voit le papa de Guenièvre ouvrir son coffre au trésor (variable z) qui scintille du feu de rubis et de diamants... C'est ce qui s'appelle attraper le gros lot ! Reste plus qu'à la marier.

Les variables

Donc, si nous récapitulons, à la base de toute théorie, il y a une ou des hypothèses. Toute hypothèse met en relation des éléments ou facteurs; les uns sont dits manipulés par l'expérimentateur, les autres sont dits mesurés par l'expérimentateur.

On appelle ces facteurs des **variables**, parce que l'expérimentateur fait **varier** les uns et observe la variation correspondante des autres, afin de vérifier son hypothèse .

Les variables que l'expérimentateur manipule lui-même, celles qu'il fait varier, sont appelées les **variables indépendantes**, parce que ces variables sont indépendantes du sujet, humain, animal ou matériel, qui fait l'objet de l'expérience. En fait les variables indépendantes ne dépendent que d'elles-mêmes ou plutôt de la décision de l'expérimentateur de les utiliser ou non, de les modifier ou pas.

Les variables que l'expérimentateur mesure, celles qu'il regarde varier, sont appelées les **variables dépendantes**, parce que ces variables sont dépendantes du sujet humain, animal ou matériel, qui fait l'objet de l'expérience. En fait les variables dépendantes dépendent de la variation imposée par l'expérimentateur à la variable indépendante; elles dépendent de la réaction du sujet qui passe l'expérience. L'équation symbolisant le lien entre variable indépendante et variable dépendante s'écrit:

$$\mathbf{y = f(x)}$$

En comportement organisationnel, on a une équation de ce type quand par exemple on explique le comportement d'un employé par l'ordre qu'il a reçu de son superviseur. On écrira :

$$\mathbf{C = f(E)}$$

où C est le comportement de l'employé: il exécute ou n'exécute pas
E est l'ordre donné (on dira E car cet ordre est dans l'environnement du sujet, l'employé.

© Pierre M. Lagier,2007

Si les variables dites **intervenantes** ne modifient pas fondamentalement la relation, l'hypothèse de départ résiste à l'épreuve et demeure bonne; la théorie peut s'élaborer sur la base de cette hypothèse dès lors considérée comme une solide explication du phénomène observé.

L'équation symbolisant l'intervention d'une variable intervenante s'écrit:

$$y = f(x, z)$$

En comportement organisationnel, on écrira par exemple :

$$C = f(P, e)$$

où C est le comportement, variable dépendante;
P est la personnalité du sujet, variable indépendante;
e est l'environnement du sujet, variable intervenante.

Bien sûr, le même type d'équation pourrait être utilisé dans les autres disciplines de la gestion. Par exemple, **en gestion des ressources humaines**, nous pourrions poser l'hypothèse que :

le rendement d'une équipe de travail est fonction de la combinaison des compétences respectives des membres de l'équipe influencée par les conditions de travail offertes à cette équipe, ce qui reviendrait à écrire :

$$R = f(Cm, Ct)$$

où R est le rendement, variable dépendante;
Cm est la combinaison des compétences, variable indépendante;
Ct est les conditions de travail, variable intervenante.

On aura compris que la résolution de cette équation passe chaque fois par l'identification des variables puis par leur contrôle systématique jusqu'à ce qu'on parvienne à ne hypothèse plus solide que les autres, qui devient la base d'une théorie du phénomène étudié soit, la plupart du temps en sciences de la gestion, un comportement.

<u>Dans la Légende du roy Arthur revue et corrigée par votre serviteur:</u>

© Pierre M. Lagier,2007

Ainsi nous pouvons faire une théorie de la passion amoureuse de Lancelot (le comportement de Lancelot), dès l'instant où nous lui appliquons une variable indépendante (l'élixir d'amour). Mais cette théorie n'aura du bon sens (hum, hum !) que si nous la testons d'une part par rapport à d'autres hypothèse plausibles, des hypothèses mettant en cause d'autres variables indépendantes, d'autre part si nous la testons en utilisant certaines de ces variables indépendantes comme des variables intervenantes qui constitueraient autant d'élément de l'environnement du filtre d'amour ou qui constituerait des éléments de la personnalité de Lancelot, laquelle n'est peut-être pas étrangère au fait qu'il tombe en amour en buvant un coup de trop[3].

Rappel de définition des variables

Variables indépendante[4]. La variable indépendante est une caractéristique qui est sensée avoir un effet systématique sur une autre variable. La variable indépendante est observée directement ou manipulée expressément par l'expérimentateur[5]. Les valeurs que peut prendre la variable indépendante sont appelées modalités de cette variable et une variable indépendante comporte au moins deux modalités. On parlera par exemple d'une variable indépendante à 2 modalités si elle peut prendre 2 valeurs différentes comme la variable sexe (dont les valeurs sont masculin et féminin) ou à 3 modalités si elle peut prendre 3 valeurs différentes comme la variable dominance manuelle (dont les valeurs sont droitier, gaucher et ambidextre) et ainsi de suite.

Variables dépendante. La variable dépendante est une caractéristique dont on observe les variations et dont on tente d'expliquer l'évolution à partir d'une ou de plusieurs variables

---

[3] L'auteur remercie Merlin, Morgane, Arthur, Guenièvre et Lancelot sans oublier Cunégonde de Lotoquébec, dont le nom rappelle incontestablement l'ascendance bretonne, pour avoir aimablement participé à sa démonstration qui sans eux n'aurait pas été si convaincante. Incidemment ces six personnages sont toujours en quête d'auteur. Si le lecteur a du boulot pour eux …

[4]Selon le secteur d'activités de la recherche, d'autres termes sont employés pour identifier variables dépendantes et variables indépendantes. Ainsi les termes variable critère ou variable conséquente ou variable expliquée ou variable diagnostic sont employés pour identifier la variable dépendante. Par ailleurs, les termes variable cause, variable antécédente ou variable explicative sont des synonymes de variable indépendante.

© Pierre M. Lagier,2007

indépendantes. C'est la variable dont on veut comprendre les différents états et dont l'expérimentateur enregistre les fluctuations.

Variables intervenante ou contrôlée. La variable contrôlée est une caractéristique autre que la (ou les) variable indépendante sélectionnée et que le chercheur soupçonne d'avoir aussi un effet sur la variable dépendante. Il doit tenir compte ou neutraliser ou éliminer l'effet possible de cette caractéristique de façon à éviter qu'elle contamine l'effet de la (ou des) variable indépendante choisie sur la variable dépendante. Ainsi, seule la (ou les) variable indépendante se situe à l'origine des variations de la variable dépendante.

Remarques :

1. Les variables indépendantes qui ne sont pas susceptibles de manipulations par l'expérimentateur sont par exemple le niveau socio-économique, la zone d'habitation, le niveau intellectuel, les traits de personnalité, l'âge, le sexe, les opinions religieuses, etc. On les appelle aussi variables assignées.

2. Les variables indépendantes sur lesquelles l'expérimentateur peut intervenir ou qu'il peut manipuler sont par exemple les méthodes pédagogiques, la place accordée à un produit sur une étagère, les doses d'un médicament, le nombre d'heures de sommeil, le temps alloué pour mémoriser une liste de mots, le nombre de chiffres dans une liste, le nombre d'essais permis, etc.

3. Le choix des variables intervenantes ou contrôlées dépend de la connaissance que l'expérimentateur a déjà de son objet de recherche. Il devra tenter de contrôler autant de variables qu'il est possible, en espérant que l'effet des variables non contrôlées sera petit relativement à l'effet de la (ou des) variable indépendante. Donc l'expérimentateur qui a mal analysé la situation ou l'environnement encourt le risque d'oublier des variables intervenantes qui dès lors ne seront pas contrôlées..

---

[5]On utilise également l'appellation de chercheur ou d'intervenant.

© Pierre M. Lagier,2007

4. Il est en effet possible qu'un troisième type de variable intervienne entre la variable indépendante et la variable dépendante sans qu'on en prenne tout à fait conscience : c'est la variable *intermédiaire* ou *intervenante*. Cette variable n'est pas directement observée dans la recherche; elle est plutôt tributaire de l'action des variables indépendantes et elle exerce ensuite son propre impact sur les valeurs des variables dépendantes. L'idée de la recherche, c'est de tenter de minimiser l'effet de ces variables intervenantes.

Exemple : La langue parlée par un sujet peut être une variable intermédiaire, de même que sa motivation. Pour une discussion plus élaborée sur les variables intermédiaires, on peut consulter Aktouf, Omar (1987, p. 30) ou Robert, Michèle, (1984, pp. 84-85).

© Pierre M. Lagier,2007

Une approche "polytechnique" de la méthode des cas

par P.M. Lagier, Ph. D., 1991

La présentation de cette approche "polytechnique" de la méthode des cas n'est certainement pas définitive; elle sera régulièrement améliorée, en particulier grâce aux commentaires que voudront bien me faire mes étudiants ou mes collègues. Elles ont néanmoins pour ambition d'aider l'étudiant qui s'initie à la méthode des cas et elles visent plus particulièrement ceux qui veulent utiliser la méthode des cas dans le domaine du comportement organisationnel-développement organisationnel (le CO/DO comme on dit dans le jargon des sciences administratives). Elles devraient donc être utiles particulièrement à ceux qui étudient en gestion des ressources humaines et qui sont appelés à analyser le comportement humain dans les organisations. Bref, la question que je me suis posé pour aider ces personnes, c'est-à-dire au premier chef pour vous aider vous, étudiants du cours ORH 1163, était double et c'était la suivante:

> - d'une part y a-t-il moyen de mieux et plus rapidement me faire comprendre quand j'enseigne la méthode des cas à des personnes qui n'en ont jamais entendu parler auparavant ?
>
> - d'autre part et dans le cas où il y aurait en classe des étudiants ayant déjà connu la méthode des cas, comment puis-je mettre mon groupe d'étudiants au même diapason pour que tous puissent travailler en équipe efficacement ?

Le texte qui suit est une tentative de réponse à ces deux questions.

Introduction:

Une méthode de travail en cinq phases

Je vous propose d'examiner pas à pas l'application de la méthode des cas à l'étude du comportement organisationnel, et pour ce faire de parcourir cinq grandes étapes (les phases de la méthode) qui sont les suivantes:

- - la constitution de l'équipe d'analyse
- - la préparation de l'analyse de cas
- - la rédaction du rapport d'analyse de cas
- - la correction du rapport

© Pierre M. Lagier,2007

- - la présentation du rapport.

Comme nous le verrons, chaque phase peut ensuite être découpée en sous-étapes (les étapes de la phase). Mais auparavant, pour bien nous entendre, il convient de définir notre objet d'étude.

Dans ce texte et dans le cours ORH 1163, on entend par **comportement organisationnel** tout comportement, et par extension **toute conduite** (c'est-à-dire suite de comportements) commis par un individu, un groupe d'individus ou même par une entité telle qu'une entreprise ou un syndicat ou une institution, à l'intérieur ou à propos d'un cadre organisationnel.

Seront donc considérés comme des comportements organisationnels :

- - le choix fait par un patron pour combler un poste de travail,
- - la revendication d'un groupe d'employés dans une usine,
- - le regroupement de patrons de PME pour faire pression sur un organisme gouvernemental,
- - la crise de larmes d'une employée mère de famille qui arrive au travail à bout de nerfs,
- - la fuite dans l'alcool d'un ouvrier qui n'arrive pas à performer,
- - la transmission d'ordre d'une directrice de la production à ses contremaîtres,
- - la réaction de clients à une nouvelle façon de livrer la marchandise, etc...

Bref, comme dirait le poète philosophe, "rien de ce qui est humain dans et autour de l'organisation ne nous sera étranger".

Maintenant, qu'allons-nous entendre par "méthode des cas" ?
La **méthode des cas** tire son origine de la clinique médicale. Comme chacun le sait depuis Molière, tout bien-portant est un malade qui s'ignore. Et, depuis Hippocrate, nous savons aussi que tout malade est un cas, c'est-à-dire un sujet qui fait problème, qui pose une question, qui "interpelle" comme on dit , un sujet que le médecin se doit, avec toute sa science et son expérience, d'examiner pour diagnostiquer le mal dont il souffre, d'où en médecine son nom de patient (quel est son problème ?), pour découvrir pourquoi et comment le patient est tombé malade (quelles sont les causes ?), pour pronostiquer ce qui risque d'arriver au patient (quelles

© Pierre M. Lagier,2007

sont ou seront les conséquences ?), enfin pour prescrire au malade un remède (quelles sont les solutions?).

En médecine et dans les sciences humaines, cette méthode s'appelle la **méthode clinique.** Le mot "clinique" vient du grec ancien "kliné" qui signifie "lit". La méthode clinique est donc la méthode que l'on utilise "près du lit du malade" c'est-à-dire à son chevet. Elle donne la primauté par conséquent à l'observation, une observation la plus immédiate et directe possible. Elle repose aussi sur le principe que s'imposent tous les cliniciens : "primum non nocere", une expression latine qui signifie "d'abord ne pas nuire". Il faut par conséquent agir avec prudence.

Eh bien, la démarche clinique et ces deux principes sont également vrais pour la méthode des cas. En effet au cours de la deuxième guerre mondiale, quand il a fallu en Amérique du Nord rapidement augmenter la production, non seulement pour répondre aux besoins de guerre du Canada et des États-Unis mais aussi à ceux des Alliés, notamment la Grande-Bretagne et la France libre qui étaient alors nos clients, on a cherché des méthodes et des techniques pour mieux prendre des décisions, puis pour enseigner rapidement à des gestionnaires novices comment organiser et diriger leurs départements. C'est ainsi que la Business School de l'Université Harvard, trouva une inspiration dans le modèle clinique des sciences humaines, mais elle y ajouta les notions de groupe et de participation chères à la psychologie sociale américaine.

Nous comprendrons d'ailleurs, au fur et à mesure qu'avancera le cours, combien l'étude du comportement organisationnel est tributaire de cette discipline spécifique qu'est la psychologie sociale. Disons simplement ici que le comportement humain est important dans une organisation parce qu'il n'est jamais strictement individuel; il implique toujours l'Autre, un autre plus ou moins proche, que ce soit un patron, un collègue de travail, un employé, un client ou un fournisseur. Ainsi, l'étude du comportement organisationnel est le propre d'une science humaine particulière, née de la psychologie mais nourrie également de sociologie, de biologie, d'écologie, de psychologie interpersonnelle et de psychologie sociale. Ce sont les connaissances accumulées par cette discipline relativement nouvelle (même pas un siècle) que nous allons utiliser dans les cinq phases de la méthode des cas.

© Pierre M. Lagier,2007

Première phase:
La constitution des petits groupes de travail

Quand la méthode des cas s'est élaborée, l'idée était non plus d'avoir un "médecin" (le consultant) au chevet d'un "malade" (l'entreprise), mais d'y mettre toute une équipe et de remplacer le malade par un résumé de son histoire, c'est-à-dire par son "histoire de cas". Là encore le modèle médical servait d'exemple, puisque **l'histoire de cas** était depuis longtemps utilisée par la médecine et plus particulièrement par les sciences humaines cliniques comme la psychiatrie, le travail social, la psychologie. A l'hôpital, l'histoire de cas est soumise à un aréopage de cliniciens qui proposent des hypothèses diagnostiques, imaginent des pronostics et suggèrent une approche thérapeutique. En administration, l'histoire de cas est celle d'une organisation; l'aréopage de cliniciens est le petit groupe que constituent des apprentis-gestionnaires, une équipe de consultants ou l'équipe de direction de l'entreprise..

Le **groupe** est très important dans la méthode des cas. Le principe est en effet que "plusieurs têtes valent mieux qu'une". A plusieurs il y a des chances qu'on produise plus d'idées, qu'on voit plus de facettes d'un même cas, qu'on utilise plus de connaissances, qu'on imagine plus de solutions et qu'on pense à plus d'éléments pour opérationnaliser la solution. **C'est pourquoi le point de départ de la méthode des cas est la constitution d'une équipe d'analyse.**

Comme dans la "vraie vie" les membres de cette équipe ne sont pas nécessairement familiers les uns aux autres. Il suffit qu'ils aient un certain nombre de points en commun comme par exemple d'étudier la même matière, d'avoir une tâche commune à accomplir. A plusieurs il y a des chances bien sûr aussi qu'on se chicane davantage. Les opinions, les goûts ne sont toujours les mêmes. Évidemment, pour être efficient et efficace, le groupe doit donc se discipliner c'est-à-dire s'organiser. Il doit se donner un minimum de structure et planifier son travail. Cet aspect est primordial. Tous les membres ne sont pas disponibles *ad vitam aeternam* ; il convient donc de "gérer son temps". Cela suppose que l'on s'entende au départ sur quatre points:

- quand on travaille en groupe: quel jour ? à quelle fréquence ? combien d'heures ?
- où l'on travaille: chez qui ? à l'université ?
- sur quoi on travaille: quel est l'ordre du jour ? que faut-il préparer ?
- comment on travaille: quelle procédure suit-on ?

© Pierre M. Lagier,2007

Il faudra ainsi décider du montant de temps et d'énergie que les membres veulent consacrer à cette étude de cas. Avec des personnes habituées, une telle analyse devrait pouvoir se faire en une seule séance d'environ 1h30-2h. Pour des débutants, des étudiants du cours ORH 1163 par exemple, il faudra prévoir au moins 3 séances de cette même durée, sans compter évidemment le temps de rédaction du rapport.

Pour le lieu de travail, c'est important d'éviter les lieux trop bruyants (genre brasserie ou cafeteria) et ceux où vous risquez d'être dérangés (hall, couloir, maison avec enfants ou conjoints). A l'UQAM, il est possible à quelques jours d'avis de réserver des salles de réunions de groupe. Renseignez-vous à la bibliothèque centrale (pavillon Hubert-Aquin).

Avant votre réunion de travail, faites une petite réunion rapide pour décider de ce que vous ferez dans la réunion de travail et donc pour faire une répartition des tâches de préparation de cette réunion. Par exemple, pour la première réunion, chacun devra avoir lu le cas et préparé un bref résumé écrit.

Afin de rapidement travailler en groupe avec efficience, donnez vous une structure minimale: président de séance (qui donne la parole aux autres), secrétaire (qui note les points de la discussion). Établissez un calendrier de travail. Donnez vous des échéances fermes, réalistes et en avance sur les échéances du cours. Répartissez le travail. Faites des mises en commun.

Ainsi organisés, vous constituez réellement une équipe de travail; vous êtes prêts pour commencer l'étude de cas proprement dite.

Deuxième phase:
La préparation de l'analyse de l'histoire de cas

L'essentiel de la préparation d'une analyse de cas se trouve dans la discussion du cas que l'on appelle plus précisément l'analyse des faits. De la qualité de cette analyse va dépendre la qualité des autres éléments, à savoir le diagnostic du problème éventuel et l'énoncé de solutions. La préparation proprement dite du cas comprend ainsi cinq parties ou cinq étapes.

© Pierre M. Lagier,2007

1/ L'analyse des faits (ou analyse de l'histoire de cas)

La première étape est généralement considérée comme la plus amusante. On a donc tendance à la prolonger. Attention de ne pas exagérer; il faut à un moment donné savoir décider qu'on est suffisamment préparé. La plupart des cas vous sont soumis sous forme d'un document écrit. Évidemment il faut commencer par lire ce texte. Il est préférable que chaque membre de l'équipe fasse une lecture personnelle avant la séance de travail en commun et procède à un travail personnel de défrichage. Ce défrichage consiste non seulement en la rédaction personnelle d'un très bref résumé du cas, lequel résumé donnera votre vision personnelle de l'histoire, mais aussi en diverses opérations individuelles telles que la recherche de la signification de certains mots (usage de dictionnaires), d'éventuels calculs sur les nombres fournis, des listes de personnes ou d'événements, etc... Dans la séance de travail de groupe qui suit, on entame à partir de ce travail de défrichage, l'analyse collective proprement dite.

Pour cette analyse, je vous propose un modèle à quatre temps que j'appelle l'approche polytechnique, tout simplement parce qu'elle utilise diverses techniques, et dont voici les éléments.

a) Le premier temps du modèle repose sur un ensemble de techniques qui se rattache à la **métaphore de la production d'un film.** Mettez vous dans la peau d'un producteur de cinéma qui a acheté les droits de porter à l'écran une bonne histoire, celle du cas qui vous est soumis; il décide d'en faire un film. Considérez alors les techniques que ce producteur doit utiliser pour préparer sa production. Si vous utilisez tour à tour chacune de ces techniques vous allez réaliser l'analyse proprement dite du cas c'est-à-dire l'analyse des faits, l'élaboration des hypothèses et les raisonnements que suggèrent les informations. De prime abord, cela peut vous paraître long; vous verrez en bout du compte que c'est un raccourci. Voici quelques techniques à la disposition du producteur que vous devenez et que vous allez utiliser. En réalité chacune de ses techniques consiste à répondre à une série de questions particulières. Je vous indique ici les principales. Individuellement répondez à ces questions puis partagez vos réponses en équipe. Vous pouvez aussi vous répartir les techniques entre membres de la même équipe. De même il n'est pas du tout interdit d'imaginer d'autres questions pertinentes pour chaque technique.

La technique du scénario

- quelle commande passez-vous à votre scénariste pour raconter l'histoire au cinéma ?
- quel résumé peut-on faire de l'histoire en une phrase ?

© Pierre M. Lagier,2007

- quelle est la chronologie des événements ?
- quel est leur découpage en séquences ?
- y a-t-il une trame à suivre absolument ?
- doit-on prévoir des "flash-back" ?

La technique du décor

- quelle commande passez vous à votre décorateur ?
- combien vous faut-il de décors différents ?
- lesquels sont indispensables ? pourquoi ?
- à quelle époque se déroule l'histoire ?

La technique du "casting"

- quelle commande passez vous à votre chasseur de têtes?
- combien vous faut-il d'acteurs, d'actrices ?
- quels sont leurs types (profils de personnalité) ?
- faut-il prévoir des figurants ?

La technique du dialogue

- quelle commande passez vous à votre dialoguiste?
- quel est le niveau de langage ?
- quels sont les divers paramètres de la communication à respecter?

La technique du costume

- quelle commande passez vous à votre costumier?
- doit-il vous préparer des costumes d'une certaine époque ? de plusieurs ?
- combien de changements de costumes ? pourquoi ?

La technique de la musique

- quelle commande passez vous à votre compositeur?
- quelles musiques vous viennent à l'esprit ? pourquoi ?
- quelle ambiance devrait rendre la trame sonore ?

La technique du montage

- quelle commande passez vous à votre monteur?
- quel rythme aura votre film ?

© Pierre M. Lagier,2007

- y a-t-il des changements de rythme ? des périodes ? des "flashback"?
- allez-vous jouer sur les couleurs ? le noir et blanc ?

La technique de la distribution

- quelle commande passez vous à votre distributeur?
- quelles sortes de clients peut intéresser votre film ? pourquoi ?
- quel en sera le titre ? sur quelle idée ferez-vous sa publicité ?
- bref quelle contribution va apporter votre film ?

Mais soyons plus concret et passons à l'application. Prenons un cas tiré d'une histoire vraie dans une vraie organisation. Évidemment les noms et quelques éléments ont été changés pour que personne ne puisse complètement se reconnaître. Il s'agit du cas "Les fleurs du mal " proposé un peu plus loin, juste après l'explication de la méthode.

Sur ce cas, donnons des exemples d'utilisation des techniques de production de film. Commençons avec la **technique du décor**. Vous rappelez-vous les questions suggérées :

- quelle commande passez vous à votre décorateur ?
- combien vous faut-il de décors différents ?
- lesquels sont indispensables ? pourquoi ?
- à quelle époque se déroule l'histoire ?

Donnons quelques débuts de réponses:

Dans le cas «Les fleurs du Mal» il faut prévoir six décors:

- le parc ou la rue au printemps avec du soleil (il fait beau) et des crocus ou des tulipes (pour montrer que le printemps est là)
- la façade de l'immeuble de la compagnie d'assurance avec une pancarte affichant le nom en grosse lettre (néon)
- le bureau : hall, portes ouvertes, aires ouvertes, et studio d'enregistrement
- le bureau du directeur,
- le bureau de Gisèle
- le restaurant à midi.

Mais il y a un décor indispensable: ce pourrait être le bureau d'entrée ou le hall (réceptionniste) ou la pièce centrale, car c'est le lieu où le directeur est confronté avec la réalité quand il arrive. Il y a moyen, à partir de cette pièce, de montrer comment fonctionne le studio. Ainsi dans n'importe quelle entreprise on trouve un lieu qui à lui

© Pierre M. Lagier,2007

seul donne une bonne idée de l'entreprise, de ce qu'elle fait et même parfois de sa culture.

L'histoire du cas «Les fleurs du Mal» se déroule à une époque récente (vidéo, informatique,...) et au printemps; elle commence le matin au moment où le directeur se rend à son travail et se déroule presque sur toute une journée de travail.

Comme dans une pièce du théâtre classique on peut dire qu'il y a unité de lieu, unité de temps et , comme on le verra avec la technique du scénario, aussi unité d'action.

Vous-mêmes vous pouvez compléter ces réponses. Essayez-vous.

Voyons ce que donne une deuxième technique, celle du **"casting"**. Ici nous avons proposé quatre questions. Il y en a certainement d'autres qui vous viendront à l'esprit, mais tenons-nous en là pour l'exemple:

- quelle commande passez vous à votre chasseur de têtes?
- combien vous faut-il d'acteurs, d'actrices ?
- quels sont leurs types (profils de personnalité) ?
- faut-il prévoir des figurants ?

Voici des éléments de réponses:
Dans ce cas il faut prévoir pas moins de 3 acteurs et 3 actrices. En effet il y a trois grands rôles masculins à distribuer: le directeur, René et Marc-André. De même il y a trois grands rôles féminins: Gisèle, Lucie et Julie. On doit penser à deux rôles fantômes, un masculin, le Président, un féminin, Christiane. On doit aussi prévoir trois acteurs de soutien au sexe indéterminé, les employés d'enregistrement. On peut prévoir des figurants: les passants dans la rue qui auront pour tâche à la fois d'indiquer dans quelle réalité socio-historique on se trouve et à quel moment de l'année on se situe (tenue vestimentaire). Ajoutons un acteur personne morale qu'il faut faire sentir quelque part, la compagnie.

Chacun de ces acteurs doit bien camper son personnage. Donc pour jouer le rôle de Gisèle par exemple, vous allez chercher une actrice:

- qui a ou fait 40 ans ou un peu plus
- qui peut être spontanément considérée par le spectateur comme une "belle femme"...
- peut s'habiller de façon classique mais élégante (elle est très cultivée)

© Pierre M. Lagier,2007

- est brune
- se donne des allures un peu plus jeunes dans sa conduite
- peut paraître compétente (spécialisée en audio-visuel)
- présente une certaine assurance en temps normal.

Dans vos connaissances théâtrales ou cinématographiques, à qui pourriez vous proposer le rôle? Ou parmi vos camarades de classe, parmi vos amies, y a-t-il quelqu'une qui vous fait penser à Gisèle ? Ainsi de suite, pour chaque personnage, il s'agît d'établir une description physique et psychologique qui va nous permettre non seulement de trouver le bon acteur mais aussi de donner à cet acteur des indications sur la façon de jouer son rôle.

Vous voyez clairement ici que, lorsque le travail de préparation individuel a été bien fait, l'application de la technique en petit groupe devient un jeu d'enfants. Si vous avez préparé une liste des personnages avec pour chacun une sorte de fiche de personnalité, la mise en commun est assez amusante. Vous le comprenez donc, tout ce travail de "producteur de film" nous fait rentrer dans la profondeur de l'histoire de cas. Cela nous oblige finalement à en atteindre les limites c'est-à-dire à aller jusqu'à identifier les frontières du cas, autrement dit ce qui ne fait pas partie du cas et qu'on n'a pas à considérer.

De la sorte, on peut distinguer à propos du cas six sortes d'éléments:

- - les éléments certains: ils sont clairement indiqués dans le texte; ex.: René a 27 ans
- - les éléments quasi certains: on peut les déduire directement de ce qui est écrit dans le texte; ex.: Julie est compétente
- - les éléments vraisemblables ou possibles: on peut les imaginer à partir du texte et faire sur leur existence des hypothèses qui ont du bon sens; ex.: Julie et René ne doivent pas être présents quand le directeur trouve Gisèle en larmes
- - les éléments incertains mais plausibles: ceux que le texte ne décrit pas avec précision et qu'on est obligé de compléter par sa propre imagination, donc qui obligent aussi à des hypothèses; ex.: Julie et René se donnent plus ou moins discrètement au travail des signes d'affection mutuelle mais pas devant le directeur
- - les éléments inexistants: on pourrait les dire aussi certains, car ce sont les éléments qu'on sait avec certitude ne pas se trouver dans le cas; ils en sont délibérément absents; ex.: l'indication du sexe des employés préposés à l'enregistrement
- - les éléments chimériques: ils ne sont pas du tout indiqués dans le texte mais ça peut être amusant d'en imaginer quelques-uns pour voir ce que deviendrait l'histoire si....; ex.: avant que le directeur arrive, il y a eu une grande scène de chicane entre René et Gisèle, voire entre René, Julie et Gisèle.

© Pierre M. Lagier,2007

L'analyse dans le détail de tout ce "matériau" nous permet de rentrer dans la complexité des conduites humaines mais aussi de dégager l'essentiel de l'accessoire, ce que nous allons principalement faire dans le deuxième temps du modèle.

b) Maintenant il s'agit d'utiliser vos connaissances, à commencer par celles acquises dans le cours ORH 1163. Reprenez les réponses que vous avez données aux questions de "la production de film", en vous demandant chaque fois ce que vous permet de comprendre telle ou telle théorie de la personnalité ou du comportement.
Par exemple: à propos de tel personnage quelle hypothèse peut-on faire si l'on prend une perspective behavioriste, ou si l'on prend une perspective psychanalytique, etc? Ou plus précisément encore et toujours par exemple, qu'est-ce que la théorie behavioriste nous permet de comprendre du rapport printemps-directeur ?

A ce stade de vos études on ne vous demande pas des connaissances encyclopédiques. On vous demande plutôt de mettre en application le savoir que vous êtes en train d'acquérir. Appliquez simplement les théories ou les résultats de recherche qui ont déjà été étudiés dans notre programme théorique. Inutile d'en rajouter en allant chercher des éléments théoriques qui ne seront étudiés que dans plusieurs semaines de cours, encore moins ceux que l'on voit dans d'autres cours. La psychologie organisationnelle est bien assez complexe comme cela. En utilisant au mieux le bagage de connaissance que vous y avez déjà acquis, vous serez plus efficaces qu'en cherchant à jouer les "Jo-connaissant". Souvent Montaigne a raison sur Rabelais: «une tête bien faite vaut mieux qu'une bien pleine».

Pour me faire comprendre, je donnerai l'exemple de l'utilisation des connaissances comptables dans l'analyse d'un cas qui est proposé pour un cours de Comportement organisationnel. Certes il est fort possible d'une part que le cas en question comprennent des données comptables, d'autre part que vous soyez un étudiant particulièrement brillant en comptabilité. Mais nous sommes en Comportement organisationnel, c'est-à-dire en psychologie sociale appliquée aux organisations; nous ne sommes pas en comptabilité. En conséquence, il y a fort à parier que vous perdiez votre temps à faire de savantes hypothèses comptables sur ces données. En revanche, il sera important de vous demander ce que viennent faire de telles données chiffrées dans un cas qui est supposé vous proposer un problème de psychologie organisationnelle. Parfois la réponse est "rien". Comme dirait Pagnol, certaines données sont des "trompe-couillons". Il faut savoir les écarter comme des pièges ou, mieux, dégager leur sens caché. Il arrive que des données chiffrées prennent une signification psychologique; par exemple un

© Pierre M. Lagier,2007

bilan catastrophique nous fera comprendre pourquoi tel ou tel dirigeant ne croit pas dans la compétence d'un de ses collègues.

c) Au troisième temps de l'analyse, faites la même chose c'est-à-dire utilisez vos connaissances, mais cette fois-ci en prenant du champ c'est-à-dire du point de vue d'un des thèmes déjà étudiés dans le cours c'est-à-dire encore sous l'angle d'une discipline de la psychosociologie organisationnelle. Par exemple: que nous apprend la théorie de la perception sur le décor ou sur la situation vu par tel personnage ? Que nous suggère la théorie de la motivation à propos de tel comportement qui est rapporté, etc...?

Dans ces deux temps, les étapes b et c, vous pouvez utilisez dans votre réunion de travail collectif des techniques de groupe pour générer des idées, par exemple la technique du remue-méninges (brainstorming) qui consiste à noter tout ce qui nous vient à l'esprit à propos de tel sujet, sans se censurer. On peut aussi penser à la technique de l'analogie qui consiste à envisager une problématique dans un autre cadre perceptuel ; par exemple: comment cela se présenterait-il si nous étions en botanique, ou en politique ou encore en astronomie ?

d) Nous arrivons au quatrième et dernier temps de l'analyse des faits. C'est le moment le plus délicat. Reprenez vos découvertes; triez-les; classez-les; mettez sur la touche celles que vous jugez de moindre importance et à la poubelle celles qui ne vous servent à rien. Ici, une bonne technique est d'étaler ses notes sur une grande table ou de les résumer sur un tableau pour avoir la perspective d'ensemble de la cueillette. N'hésitez pas à faire des graphiques, des schémas, des dessins, des flèches pour travailler une dernière fois ces données.

Parmi celles qui ont résisté à vos critiques et qui restent comme des données manifestement capitales (on les appelle traditionnellement les données "dures"), laquelle ou lesquelles semblent vous indiquer la sorte de problème implicite ?

Ça devient presque évident, non ? Vous achevez ainsi l'analyse des faits et vous pouvez passer à la seconde étape de la phase préparatoire.

2/ Le diagnostic

Cette étape correspond à un deuxième groupe d'opérations de préparation du cas. Ne vous inquiétez pas; ce sera beaucoup moins long. Il s'agit de définir le problème, d'identifier ses

© Pierre M. Lagier,2007

causes, d'indiquer ses conséquences et de déterminer s'il y a ou non des priorités à respecter dans le traitement du problème, autant de points que les résultats de la première étape devraient vous permettre de régler rapidement. Voici cependant quelques recommandations:

a) Quand vous définissez le problème, nommez-le le plus clairement et le plus précisément que vous pouvez. Pour cela il est recommandé d'utiliser une phrase commençant par la tournure:" En l'occurence, ici, le problème est un problème de.....". Attention à ne pas confondre l'adresse du problème avec sa définition; voici un exemple comparatif:

> Si vous dites: "Nous faisons face ici à un problème au niveau de la satisfaction au travail des employés":.....c'est une adresse; si vous écrivez cela, vous indiquez au lecteur que le problème se trouve dans le chapitre" satisfaction au travail" mais vous ne lui dites pas quel est le problème. Peut-être s'agit-il d'un problème d'insalubrité des locaux, ou bien d'un problème de salaire, etc, lesquels jouent sur la satisfaction du personnel?...
>
> En revanche si vous dites: "Ici la compagnie est aux prises avec un problème de motivation de son personnel".....c'est une définition: vous écrivez ici correctement une définition du problème; car vous indiquez par là que le personnel de la compagnie est mal ou pas du tout motivé. On peut en déduire qu'il faut travailler sur la motivation.

b) Si, dans votre équipe, vous n'arrivez pas à vous mettre d'accord sur l'identité du problème, pensez à "monter à l'étage supérieur". Il y a bien des chances en effet que le problème soit un problème plus vaste chapeautant ceux sur lesquels vous n'êtes pas d'accord. En prenant un peu de hauteur de vue, vous atteindrez vite un consensus. En revanche c'est important de délimiter le problème: où commence-t-il et ou finit-il ?Même un cancer généralisé finit quelque part.

c) Si vous réussissez à identifier un problème, c'est que vous pouvez en trouver, dans le cas, les causes ou faire des hypothèses sur elles à partir des faits. Indiquez donc clairement les causes sans oublier de dire pourquoi il faudra agir sur elles. C'est l'analyse des faits que vous venez de faire en première étape qui vous donne les réponses "tout cuites".

d) De la même façon vous pouvez prévoir les conséquences du problème. Certaines sont peut-être déjà apparues dans le cas. D'autres peuvent se deviner. Indiquez toutes ses conséquences

© Pierre M. Lagier,2007

en faisant le raisonnement qui les relient au problème et entre elles. Là encore l'analyse des faits vous a fourni les réponses en vous permettant de travailler des hypothèses.

e) Enfin n'oubliez pas qu'un problème dans une organisation comme pour toute vie humaine est vécu dans la durée. Il y a donc peut-être des impératifs d'action à prendre à court, moyen et long termes. Définissez ces trois termes et indiquez les priorités. Avant même de résoudre le problème il y a peut-être en effet des mesures urgentes à prendre, comme des mesures de conservation par exemple.

N'oubliez pas de demander à votre secrétaire de prendre tout cela en notes précises. Demandez lui de les relire pour vous assurer que c'est bien votre consensus. Vous pouvez alors entamer la troisième étape préparatoire.

3/ L'énoncé de solutions

Cette étape est très simple, car vous avez tous les éléments en mains. Pour la mener à bien, il faut non pas de l'imagination mais de la rigueur. En effet la solution ou plutôt les solutions que vous allez proposer auront en quelque sorte une implacable logique, parce qu'elles découlent tout naturellement des analyses que vous avez faites, des hypothèses que vous avez posées. Si votre analyse n'a pas été bonne, vos solutions ont très peu de chances de l'être. Ici donc ce sont moins des conseils sur le fonds que je vous donne que des directives de mise en forme.

a) Il est extrêmement rare, voire impensable, que les problèmes humains et les problèmes organisationnels n'aient qu'une seule solution. En fonction des divers éléments dégagés dans votre analyse des faits, en particulier grâce aux connaissances scientifiques que vous avez rapprochées de ces faits, vous pouvez voir plusieurs pistes de solutions, identifier des solutions toute faites (du moins en théorie) ou en inventer. Il vous est demandé de prévoir <u>au moins trois</u> solutions (que nous appellerons des alternatives) pour résoudre le problème que vous avez identifié.

> Attention: il n'est plus temps de changer de problème en indiquant des solutions qui n'appartiennent pas au problème que <u>vous</u> avez préalablement diagnostiqué.

b) Ces alternatives doivent être présentées simplement mais clairement (une phrase comportant un verbe d'action). Vous devez en indiquer la pertinence en présentant en parallèle

© Pierre M. Lagier,2007

leurs avantages et leurs inconvénients, toujours par rapport au problème et au milieu qui vit le problème.

exemple:
Alternative No 2 : Remplacer le contremaître de l'atelier de démoulage par une personne portée à un leadership participatif.

Avantages	Inconvénients
- redynamiser l'atelier 3	- devoir recycler le contremaître actuel
- introduire le système participatif, etc	- coûts supplémentaires et retards, etc

c) Ces alternatives, quel que soit leur nombre, doivent constituer chacune une solution réaliste et réalisable. Il ne faut pas inventer des alternatives inopérantes dans le cas qui vous occupe. Chaque solution doit donc tenir compte de la réalité que vous avez dégagée dans votre analyse des faits.

d) Enfin ces alternatives doivent être différentes l'une des autres. Ce ne sont pas des variantes de la même sauce, mais des sauces différentes. On appelle cela leur mutuelle exclusion. L'idée est plutôt de donner le choix au décideur d'appliquer au problème la thérapeutique avec laquelle il se sentira le plus à l'aise. Derechef c'est ici comme en santé individuelle: certains préfèrent la chirurgie, d'autres la médecine classique, d'autres encore les médecines douces... Nous voici à pied d'oeuvre pour la plus simple des étapes préparatoires.

4/ La recommandation d'une solution préférée

a) Maintenant vous pouvez faire part de vos préférences, évidemment en les justifiant. Indiquez donc parmi les alternatives présentées quelle solution serait d'après vous la meilleure. Une façon simple de la justifier est de montrer soit comment cette solution a plus d'avantages que les autres pour un montant similaire d'inconvénients, soit comment elle a moins d'inconvénients pour un montant similaire d'avantages, soit comment elle a à la fois plus d'avantages et moins d'inconvénients que les autres. Attention ici ce n'est pas tant la quantité qui compte que la qualité des avantages et inconvénients. Il se peut qu'un avantage soit unique mais qu'il l'emporte largement sur tous les inconvénients.

b) Cette justification doit s'appuyer surtout sur les raisonnements que vous avez élaborés dans votre analyse des faits et sur la faisabilité de la solution préconisée.

© Pierre M. Lagier,2007

5/ Les indications pour la mise en application de la recommandation

Il vous reste maintenant à préparer les suggestions que vous ferez pour l'opérationnalisation de votre recommandation. Ici, il vous faut revenir à certains éléments que vous avez dégagés dans l'analyse des faits et aux éléments qui entouraient votre diagnostic. En effet il s'agit ici de montrer votre réalisme et votre capacité d'organiser le changement dans le temps. Il vous faut présenter et expliquer votre stratégie.

Troisième phase:
La rédaction du rapport d'analyse de cas

Quand vous arrivez à cette phase de l'exercice, il vous faut pouvoir dire que votre travail d'analyse est terminé. Il suffira donc de reprendre les notes des diverses discussions sur les étapes précédemment décrites pour trouver la substance de votre texte. Ce n'est plus le temps de revenir sur l'analyse et de tout recommencer. Il ne doit rester que le travail de rédaction. Cette rédaction suppose un peu d'organisation et de savoir-faire.

D'une part il faut s'organiser entre membres de l'équipe. Les habiletés de rédaction ne sont pas les mêmes chez les participants. Certains étaient peut-être excellents tant qu'il s'agissait d'exprimer oralement des idées, mais leur expression écrite est une autre chose. Utilisez donc les talents de façon différentielle. S'organiser signifie aussi décider où, quand, comment on va rédiger. Aujourd'hui on ne peut guère se passer d'un traitement de texte informatique pour effectuer cette rédaction. L'Université met à votre disposition des ordinateurs et des imprimantes. Évidemment on ne travaille pas à plusieurs sur un micro-ordinateur, mais deux personnes peuvent le faire efficacement si l'une, qui connaît bien le progiciel de traitement de texte, dactylographie, tandis que l'autre lui prépare le matériel et le lui dicte.

D'autre part il faut utiliser une certain savoir-faire, celui de la rédaction de rapports. On ne rédige pas un rapport comme un roman ni comme une dissertation, pour ce qui est du style et du vocabulaire.

Le format d'un rapport n'a pas besoin d'originalité. En l'occurrence, il vous est imposé par la méthode même de l'analyse de cas et par la tradition administrative. Cette dernière veut

© Pierre M. Lagier,2007

notamment qu'on dactylographie le texte selon quelques règles de présentation*, généralement en double interligne ou à un interligne et demi**. Le plan d'un rapport d'analyse de cas est en vérité très simple car il est immuable (cf. la grille de correction et de feedback et le plan proposé précédemment). C'est le suivant :

- - une introduction
- - une section définition du problème
- - une section analyse des faits
- - une section propositions d'alternatives
- - une section recommandation
- - une section mise en application
- - une conclusion.

Ce qui facilite beaucoup la rédaction, surtout quand on travaille avec un ordinateur, c'est de faire un plan détaillé pour chacune des sept parties de ce plan. Il suffira alors de remplir chaque partie en enchaînant logiquement les idées, les faits et les arguments grâce aux matériaux accumulés pendant la phase préparatoire.

Bien sûr la rédaction dont nous parlons est un premier jet. A la rigueur elle peut être segmentée et confiée par morceaux distincts à plusieurs rédacteurs, chacun prenant en charge telle section ou tel chapitre précis. Le tout est de rester fidèle aux travaux préparatoires et aux notes qui ont été prises lors de ces travaux, puis d'unifier le style en demandant à un rédacteur unique de fondre les morceaux distincts ensemble.

Examinons rapidement la rédaction de chaque partie.

a) une introduction

---

* Il est conseillé de se procurer une fois pour toutes un guide de rédaction des travaux académiques, que l'on pourra consulter non seulement pour la mise en page mais aussi pour la présentation des références. Il existe à l'UQAM un excellent guide de méthodologie.

** Voir cependant plus loin comment dactylographier la première version du texte.

© Pierre M. Lagier,2007

On commence toujours un travail écrit par une introduction. Celle-ci vous sert à indiquer au futur lecteur en quoi consiste le rapport que vous rédigez, qui en est le ou les auteurs, comment vous avez procédé et quel plan vous allez suivre pour l'exposé. Donc une bonne introduction comprend toujours au moins trois éléments:

- le sujet du rapport
- la méthode utilisée pour sa préparation
- le plan du rapport.

Quand on veut être exhaustif, mais ce n'est pas nécessaire pour un rapport d'analyse de cas effectué dans le cadre académique, on ajoute deux autres points à l'introduction:

- l'historique des travaux antérieurs sur le même sujet
- la problématique du rapport c'est-à-dire les problèmes que soulève a priori un tel sujet et les limites que vous vous donnez.

En se contentant donc des trois premiers points l'introduction de votre rapport ne devrait pas dépasser une demi page.

b) une définition du problème

Votre exposé commence en réalité par le résumé de ce qui était la 2e partie dans la préparation de l'étude de cas. Ce résumé ne doit pas avoir plus d'une page. Il comprend cinq éléments : l'énoncé du problème, le résumé des principaux symptômes, l'identification des principales causes, puis celle des conséquences certaines ou prévisibles, et l'indication des priorités à respecter pour ou avant de résoudre le problème.

c) une analyse des faits

Il s'agit dans ce second chapitre de résumer toute l'argumentation que vous avez développée dans la première partie de votre préparation. C'est donc la partie la plus longue de votre rapport; ce doit être aussi la plus substantielle, car vous allez y montrer non seulement vos connaissances, mais aussi votre capacité de les utiliser. Par le fait même, vous démontrerez que vous avez bien travaillé pendant toute l'étape d'analyse des faits. Dans cette partie en effet, vous reprenez vos discussions; vous établissez les liens entre les éléments du cas et les principales théories ou résultats de recherche que l'on peut leur rattacher. Vous indiquez les hypothèses que vous avez faites et les arguments avancés. Vous présentez les schémas ou les graphiques qui vous apparaissent utiles pour illustrer votre démonstration. Bref, vous résumez toute cette analyse que vous avez faite de l'histoire du cas. L'expérience montre qu'il faut prévoir un minimum de trois ou quatre pages pour ce chapitre. L'analyse des faits ainsi

© Pierre M. Lagier,2007

rapportée a un double objectif: d'une part expliquer au lecteur sur quoi se fonde votre diagnostic, d'autre par lui fournir le matériel qui lui permettra de comprendre pourquoi vous proposer telles alternatives, telle solution et telle façon de l'appliquer. Il faut que "tout cela se tienne".

d) une évaluation des alternatives

Dans ce chapitre il s'agit de présenter, chacune sur une page, les alternatives que vous avez trouvées pour solutionner le problème. Pour chaque alternative, vous indiquez sur deux colonnes les avantages et les inconvénients. On peut prévoir en moyenne trois pages puisqu'il est recommandé de proposer de deux à quatre solutions alternatives. Nous avons déjà vu le modèle de présentation; c'est en gros celui de notre exemple:

Alternative No 2:

Remplacer le contremaître de l'atelier de démoulage par une personne portée à un leadership participatif

Avantages	Inconvénients
- re-dynamiser l'atelier	- devoir recycler le contremaître actuel
- introduire le système participatif	- coûts supplémentaires
- réponse au désir de changement exprimé	- retards de production
- etc.	

Comme on le voit dans cet exemple, on peut utiliser un style syncopé très simple, sans faire de phrases complètes; cependant il faut se faire bien comprendre et donc bien décrire l'alternative. Le lecteur doit pouvoir dès la lecture se faire une idée personnelle de l'alternative que lui préférerait; il doit avoir sous les yeux tous les éléments sur lesquels vous-mêmes vous allez vous fonder pour proposer une solution plutôt que les autres.

e) une recommandation

Ce chapitre est le plus court de votre rapport; il ne devrait pas dépasser une demi page. Il s'agit tout simplement d'y résumer la recommandation (l'alternative) que vous avez choisie parmi les alternatives et de donner la raison de votre choix. Nous avons déjà indiqué pour la phase préparatoire quels devraient être vos arguments. Il suffit ici de les mettre en forme par écrit.

f) la mise en application

© Pierre M. Lagier,2007

De même dans ce dernier chapitre de votre rapport il vous reste à résumer ce qui a été préparé dans la 5e partie de votre préparation. Ce chapitre ne devrait pas dépasser une page et demie. Vous devez ici faire attention à préciser les termes, en particulier les termes décrivant les étapes d'application et leur étalement dans le temps. L'expression "court terme" n'a pas le même sens pour un Chinois que pour un Nord-américain; elle n'a d'ailleurs peut-être pas le même sens pour vous que pour le lecteur; il faut donc définir ce qui est imprécis.

Ce chapitre n'est pas moins important que les autres; car c'est le chapitre où vous démontrez au lecteur, votre client, que vous n'êtes pas dans les nuages, que vous avez bien compris la réalité de son organisation, que vous savez tenir compte de l'environnement et que vous savez construire une stratégie. Il doit donc répondre aux attentes du client qui très souvent espère avoir des indications précises sur "comment faire". C'est enfin le chapitre qui va laisser au client l'impression que vous êtes ou n'êtes pas finalement à la hauteur des espérances qu'il avait, en vous engageant pour résoudre son problème.

Vous n'êtes pas sans savoir en effet que c'est souvent l'opérationnalisation qui est la phase la plus délicate. La plupart du temps on peut dire que plus le changement est fort, plus il faut s'attendre à de la résistance de la part de ceux qui vont vivre ou subir le changement. Il ne faut pas hésiter donc à fournir des indications sur la façon de présenter les choses à telle ou telle catégories du personnel touché.

g) la conclusion

En moins d'une demi page enfin vous concluez votre travail, Cela se fait en ouvrant une perspective ou en faisant un rapprochement avec quelque idée ou quelque problématique relevée en cours d'analyse. La conclusion n'a qu'un objectif : terminer votre rapport en laissant au lecteur une dernière impression, la plus heureuse possible bien sûr. Inutile de se casser la tête pour cela.

Votre rédaction est ainsi terminée.

ATTENTION : le texte que vous avez maintenant en mains n'est qu'un brouillon, une première version de votre rapport.

Quatrième phase :

© Pierre M. Lagier,2007

La correction du rapport

Chanceux que vous êtes dans ces années '90, vous avez écrit votre rapport sur un support informatique grâce à un traitement de texte. Ce ne sera donc pas difficile de retravailler cette première version; il ne s'agit pas de la refaire mais de l'améliorer, d'en enlever les scories, éventuellement d'en déplacer certains éléments, de mieux ciseler telle ou telle démonstration. Cela va être une correction essentiellement "littéraire" c'est-à-dire sur la forme et non pas sur le fond.

Toutefois vous utiliserez un critère touchant à la fois le fond et la forme, car elles sont intimement reliées maintenant, pour valider la version que vous avez élaborée. Le critère que je vous propose n'est rien d'autre que la grille que j'utiliserai moi-même comme professeur pour corriger votre rapport. Vous trouverez cette grille en annexe. Il suffit de la parcourir section par section en même temps que votre texte pour vérifier que votre travail comprend bien les différents éléments qu'on espère y trouver. Évidemment c'est à vous de juger du niveau de qualité des éléments en questions. La quantité ne suffit pas.

Pour faciliter cette phase de votre travail, il est donc souhaitable de prévoir:

- une dactylographie de la première version en triple interligne, afin d'avoir suffisamment de place pour écrire les corrections souhaitées;
- une polycopie de cette version en autant d'exemplaires que de membres de l'équipe, afin que chacun puisse travailler sur le texte;
- une copie supplémentaire qui constituera l'exemplaire de synthèse où l'on couchera les corrections qui auront été retenues après discussion et consensus.

Cette quatrième phase repose par conséquent à la fois sur la solidarité des membres de l'équipe d'analyse de cas et sur leur souci de la qualité. Je ne crains pas de déclarer que c'est de la correction de la première version de votre rapport que va dépendre la qualité du produit fini. En effet, la plupart du temps les étudiants ont bien travaillé pendant toute la phase préparatoire; ils y ont investi beaucoup. Mais le texte collectif qui en découle n'est pas toujours à la hauteur de cet effort. Il ne leur rend pas justice. Si ce texte n'est pas retravaillé, le lecteur sera lui aussi déçu. Il faut donc prévoir une "bonne phase" de correction. Et là encore ...de la méthode avant toute chose, comme dirait Boileau. Voici la démarche que je propose pour la correction.

© Pierre M. Lagier,2007

Dans un premier temps chaque membre fait individuellement sur sa copie de la version première les corrections qu'il souhaite.

On se réunit à nouveau et on indique et discute les corrections que chacun propose. Lors de cette séance, il faut confier à un secrétaire de séance (déjà nommé ou un autre) la prise en notes, sur la copie qui sera la copie-synthèse, de toutes les corrections démocratiquement et raisonnablement retenues. Parfois la démocratie ou le consensus a besoin d'un avis externe; par exemple n'oubliez pas le dictionnaire ni l'encyclopédie pour vérifier le sens des mots.

Ce secrétaire ou une autre personne est, à l'issue de la séance, chargé d'intégrer les corrections au texte initial, donc d'effectuer une nouvelle version du texte.

A une séance suivante très prochaine, le rédacteur présente la version synthèse, également polycopiée en autant d'exemplaires que de membres plus un. On est alors prêt à la dernière étape qui est la décision sur la version finale. Ce n'est évidemment pas le temps de tout remettre en question. Il s'agit ici de simplement vérifier que des coquilles, des fautes d'orthographe, des tournures malhabiles ou obscures n'ont pas échappé à la perspicacité du rédacteur. Ici encore il est utile d'avoir avec soi un dictionnaire et une grammaire. Le texte est alors ratifié par le groupe dans sa version finale; il devient la production du groupe. Il n'y a plus qu'à le soumettre.

Cinquième phase :
La présentation du rapport

Soumettre votre rapport à votre client, en l'occurrence le professeur ou la classe, n'est plus à ce stade qu'un problème de présentation et d'échéance.

Quant à la présentation, ne faites pas de frais inutiles. Le client n'est pas dupe. Même magnifiquement présenté, dans une riche couverture, un texte médiocre reste médiocre à sa lecture. Or un rapport d'analyse de cas sans être un bestseller va être non seulement lu mais "épluché", car le client en attend des retombées précises importantes pour son organisation. Donc soyez sobre. Ne perdez pas votre temps dans les logiciels de "bébelles".

© Pierre M. Lagier,2007

Ajoutez à votre texte les annexes nécessaires, par exemple les graphiques que vous avez utilisés pour votre démonstration mais que vous n'avez pu intégrer au texte. Ajoutez enfin, si vous le jugez utile, les indications des références bibliographiques que vous avez utilisées; cela sera un gage du sérieux de votre démarche.

Avant d'être soumis, le rapport final doit être préparé en autant d'exemplaires que de membres, plus un pour le client. C'est l'original ou une copie d'excellente qualité que l'on remet au client. Il faut prévoir une page de titre avec identification des auteurs que l'on présente en ordre alphabétique et une couverture de protection (genre transparent).

Quant à l'échéance, elle est importante. Pour un travail académique l'échéance est généralement dirimante c'est-à-dire qu'elle entraîne des pénalités si elle n'est pas respectée. Pour un travail de nature professionnelle, l'échéance est souvent synonyme de votre image de marque. Ne donnez pas de faux espoirs. Il vaut mieux s'entendre sur un délai supplémentaire que de remettre un travail bâclé. Par contre, si vous remettez un travail très en retard, cela donne une fâcheuse idée de votre productivité.

Voilà. C'est fini ! J'espère que vous avez respecté votre échéance. Bravo !
Il vous reste à attendre le feedback de votre client....le professeur...quitte à le lui demander.

N'oubliez pas :

"C'est en forgeant qu'on devient forgeron" !

ou

$$P = f(C, E)$$

où :
P = une personnalité de forgeron i.e. d'analyste de cas
C = des expériences de forge i.e. des analyses de cas
E = un milieu de forge i.e le milieu d'apprentissage de l'analyse de cas.
C.Q.F.D.

© Pierre M. Lagier,2007

Plus vous vous entraînerez à l'analyse de cas, plus vous aurez de chance de devenir un bon analyste de cas donc un bon praticien du comportement organisationnel.

Références bibliographiques concernant la méthode des cas

Bédard, Michel G., Dell'Aniello, Paul, Desbiens, Danielle (1991), La méthode des cas, Guide d'analyse, d'enseignement et de rédaction, Gaëtan Morin éditeur, Boucherville

McNair, M.P. (1954) The Case Method at the Harvard Business School, New York: McGraw-Hill

Mucchielli, Roger (1979) La méthode des cas, 5e édition, Les éditions ESF, Paris

Pitsiladis, P. (1975) A Guide to the Case Method and Report Writing, Concordia University, Montréal

© Pierre M. Lagier,2007

Cas : Les fleurs du mal
(PML, 1987)

Il faisait très beau ce matin-là, quand je me suis mis en marche pour le bureau. Manifestement le printemps était arrivé. J'étais d'excellente humeur et je me proposais d'emmener mon assistante dîner pour lui parler des projets que j'ai en tête depuis quelques semaines.

Je suis directeur depuis quatre ans d'un service d'enregistrement audio-visuel des objets mobiliers et immobiliers. Nous avons un studio technique et une salle d'informatique. Mon assistante Gisèle, une assez belle brune de 40 ans, très cultivée et apparemment très sûre d'elle s'occupe de l'audio-visuel, tandis que moi je m'occupe de l'informatique et de l'administration du service. Il y a trois employés pour effectuer les tâches d'enregistrement des données et un vérificateur-analyste.

Gisèle était employée au studio avant de le prendre en charge quand Christiane nous a quittés pour retourner aux études. J'ai toujours pensé que tout le monde était heureux de travailler chez nous.

Alors pourquoi ai-je trouvé Gisèle en larmes, ce mation où il faisait si beau? Lucie, une étudiante en communication qui travaille chez nous de temps en temps comme surnuméraire, m'a dit qu'elle s'occupait de Gisèle et qu'elle viendrait me voir ensuite.

J'avais rendez-vous avec notre Président (nous sommes une branche de la Compagnie d'Assurances Bel Horizon) à 9:00 et je ne pouvais rester plus longtemps. On m'attendait au dernier étage.

A midi je suis revenu au studio. Lucie m'a dit que Gisèle était rentrée chez elle. Marc-André était en train de "pitonner" et René était parti "luncher". Je suis très content de René; c'est un jeune homme de 27 ans trà sérieux; il a été engagé par Christiane peu de temps après Gisèle. C'est un diplômé universitaire de fraîche date et évidemment il n'avait guère d'expérience. Mais il est très méticuleux et fait ce qu'on lui demande sans dire mot.

On ne peut en dire autant de Marc-André, 35 ans, qui n'arrête pas de râler et qui fait souvent des erreurs. Cependant, il est brillant en informatique et il nous a bien aidé pour organiser nos systèmes de classement. C'est à lui qu'on a recours dès qu'on se trouve coincé par

© Pierre M. Lagier,2007

un problème technique. Je me demande s'il n'espérait pas obtenir le poste d'analyste-vérificateur que nous venons de combler avec Julie. Julie n'a que 25 ans, mais elle nous a été "recommandée" d'en-haut. Je n'ai rien à dire; elle semble connaître son affaire et elle m'a déjà relevé pas mal d'erreur dans nos procédures. C'est une belle fille qui comprend vite.

Finalement j'ai "lunché" avec Lucie et voici ce qu'elle m'a appris: Gisèle sortait avec René, bien avant que tous deux travaillent chez nous (apparemment tout le monde le savait, sauf moi). Depuis que Julie est arrivée il n'avait d'yeux que pour elle et depuis un mois ils sortent ensemble. Gisèle ne le prend pas. Elle est très déprimée. En plus, m'a confié Lucie, Gisèle aurait peur que René ne finisse par lui "voler" son poste, car il travaille très bien et elle ne se sent plus capable de le diriger. Elle aurait demandé à René de démisionner mais il ne veut rien savoir avant d'avoir trouvé un autre emploi. Evidemment Gisèle et Julie ne se parlent guère. De toute façon, Julie n'a rien à faire avec le travail du studio.

J'avoue que, malgré une expérience de plus de douze ans, c'est la première fois qu'une histoire pareille me tombe dessus. C'est pour cela que je sollicite vos conseils: plusieurs têtes valent mieux qu'une. Ah! J'oubliais René est poète à ses heures; à tout bout de champ, il récite par coeur, à haute voix un poème de Baudelaire !

"...Le poète est semblable au prince des nuées
Qui hante la tempête et se rit de l'archer..."

Franchement je me demande si je suis le poète ou l'archer. Charmant, n'est-ce pas?

© Pierre M. Lagier,2007

Exercice

"La méthode des cas appliquée"

1/ Mettez vous dans la peau d'un producteur d'un film et imaginez que vous allez faire faire un film à partir de l'histoire du cas. Évidemment votre budget n'est pas illimité; donc vous devez tout analyser au préalable pour évaluer la faisabilité du film. Il vous faut rechercher l'économie des moyens. Il vous faut considérer cette entreprise sous plusieurs angles théoriques et pratiques:

La technique du scénario

- quelle commande passez vous à votre scénariste ?
- peut-on résumer l'histoire en une phrase ?

La technique du décor

- quelle commande passez vous à votre décorateur ?
- combien y a-t-il de lieux ? lesquels sont essentiels ?

La technique du "casting"

- quelle commande passez vous à votre chasseur de têtes ?
- quelle est la personnalité des personnages ?
- quels acteurs ou quelles actrices les personnifieraient ?

La technique du dialogue

- quelle commande passez vous à votre dialoguiste?

La technique du costume

- quelle commande passez vous à votre costumier?

La technique de la musique

- quelle commande passez vous à votre compositeur?

La technique du montage

- quelle commande passez vous à votre monteur?

La technique de la distribution

- quelle commande passez vous à votre distributeur?

© Pierre M. Lagier,2007

2/ Reprenez maintenant chaque analyse en vous demandant ce que vous permet de comprendre telle ou telle théorie de la personnalité ou du comportement;.
Par exemple:
A propos de tel personnage quelle hypothèse peut-on faire si l'on prend une perspective behavioriste, puis une perspective psychanalytique, etc...?

3/ Ensuite reprenez chaque analyse du point de vue d'un des thèmes du cours c'est-à-dire sous l'angle d'une discipline de la psychosociologie organisationnelle; par exemple, que nous apprend sur le décor vu par tel personnage la théorie de la perception ?

4/ Faites des liens entre toutes ces données d'analyse. A quelles conclusions parvenez-vous ? Quelles sont les questions qui se posent ?

5|/ Finalement quel est le problème fondamental de cette histoire ? Sur quelle idée maîtresse allez-vous demander au réalisateur de faire le film ? Quelle solution voyez-vous pour résoudre cette idée? Quel message voulez-vous laisser au spectateur ?

© Pierre M. Lagier,2007

Exercices d'introduction à ORH 1163

Exercice 1. En équipe ou seul répondez aux questions suivantes:

1. Faites-vous une différence entre l'étude du comportement organisationnel et celle de la gestion?

2. Que pensez-vous de cette opinion: "Le domaine du comportement organisationnel relève principalement de l'intuition personnelle et de la sagesse populaire" ?

3. Le cas de Ginette:
Ginette se spécialise en comptabilité; elle veut devenir gestionnaire de la PME familiale. Elle a bien apprécié ses cours de finances et de marketing. Mais son conseiller pédagogique lui dit qu'elle aura absolument besoin de connaître le comportement organisationnel. Ginette a cependant appris de quelques camarades que dans le cours de C.O. on ne reçoit jamais de réponses définitives sur la façon de gérer. Elle se pose des questions sur l'utilité de ce cours.
Et vous qu'en pensez-vous ? Comment allez-vous aider Ginette ?

4. Voyez-vous des facteurs de l'environnement qui peuvent influencer les comportements des membres de la direction dans une entreprise ? le comportement des cadres ? celui des employés?

5. Comme on resserre de plus en plus les budgets à partager entre le département des ventes et celui de marketing, on s'est rendu compte que les membres des deux groupes devenaient de plus en plus agressifs entre eux. Que pensez-vous de cette situation ? Est-ce que le comportement organisationnel est en cause ?

© Pierre M. Lagier,2007

Exercice 2. Quelle est votre connaissance du comportement humain ?
(adapté de Altran et al. (1985) Organizational Behavior, Hartman, traduit par Benabou, 1991)

1. Les étudiants très brillants à l'Université tendent dans leur carrière ultérieure à faire plus d'argent que les étudiants moyens. vrai faux

2. Les gens exceptionnellement intelligents tendent à être physiquement plus fragile. vrai faux

3. La plupart des grands athlètes ont une intelligence plutôt en dessous de la moyenne. vrai faux

4. Tous les Québécois naissent égaux dans leur capacité de réussir dans la vie. vrai faux

5. Les femmes sont en général légèrement plus intelligente que les hommes vrai faux

6. On nait et l'on reste toute sa vie introverti ou extraverti. vrai faux

7. La meilleure façon pour un immigrant de s'intégrer à son pays d'adoption est de côtoyer son groupe d'origine. vrai faux

8. L'alcool pris à petite dose facilite l'apprentissage vrai faux

9. Les femmes sont plus intuitives que les hommes vrai faux

10. Les fumeurs prennent plus de congés de maladie que les non fumeurs. vrai faux

© Pierre M. Lagier,2007

L'équation de Lewin

Le psycho-sociologue Kurt Lewin a proposé vers 1935, pour comprendre le comportement humain, une analyse qui se résume dans l'équation suivante:

$$C = f (P , E)$$

Le comportement est une fonction de l'interaction entre les variables de la personnalité et les variables de l'environnement d'une personne, que cette personne soit un individu, un groupe ou une organisation.

Par cette équation on reconnaît:

1/ qu'une seule catégorie de variables ne suffit pas à expliquer le comportement humain;
2/ que la personne qui agit est indissociable de son environnement et inversement;
3/ que l'explication fondamentale du comportement humain se trouve dans le concept d'interaction;
4/ que des variables ou une catégorie de variables peuvent être à un moment donné plus importantes (c'est-à-dire plus explicatives) que d'autres;
5/ donc que dans toute explication du comportement humain :

- la variable dépendante est: le comportement C
- la variable indépendante est: la personnalité ou l'environnement selon l'approche théorique ou empirique qui est privilégiée
- la variable intervenante est: la personnalité ou l'environnement selon l'approche théorique ou empirique qui est privilégiée

6/ donc que toute explication du comportement humain pourra s'écrire sur un mode algébrique
par une équation du type: $C = f (P , E)$
ou du type: $C = f (P , e)$
ou encore du type: $C = f (p , E)$
7/ qu'un travail d'analyse et de recherche peut être effectué sur des hypothèses telles que:

a) $P = f (C, E)$ ou b) $E = f (P, C)$

© Pierre M. Lagier,2007

Un autre quiz d'entraînement

Cet examen porte sur la ou les séances de cours précédentes, i.e. sur les exposés et explications donnés en classe, sur les lectures indiquées dans le plan de cours et par le professeur, sur les documents écrits ou audiovisuels présentés en classe et sur les exercices donnés à effectuer individuellement ou en équipe. Il s'agit d'un examen intra composé de deux parties. Il est préférable de lire toutes les questions avant de commencer à répondre de la façon et dans les espaces indiqués. Toute la documentation est permise, mais **le temps de réponse est limité à 15 minutes**. Bon travail !

1. Questions à réponse objective (total: 4 points)

Chaque question compte pour 1 point. Une mauvaise réponse n'entraîne pas de mauvais point mais seulement zéro. Marquez d'une croix ou **encerclez** la lettre indiquant votre réponse. **Attention : la bonne réponse est la meilleure réponse possible dans le contexte et non pas la seule possible**.

1.1. Dans le cas «Les fleurs du Mal» (distribué en classe), le directeur nous donne une série d'informations tant sur son service que sur ses employés et même, plus ou moins consciemment, sur lui-même et sa compagnie. Évidemment nous devons analyser toutes ces informations, ce qui nous situe du point de vue méthodologique tout de suite :

A. dans le principe du choix d'un niveau d'interprétation

B. dans le principe de l'observation - description

C. dans le principe de la classification ou de l'élimination des types définis

D. dans le principe de l'hypothèse ou de l'interprétation différentielle

Réponse: A B C D

1.2. Dans le cas «Les fleurs du Mal» (distribué en classe), nous pouvons facilement déduire du texte que Gisèle et René travaillaient dans le service bien avant l'arrivée de Julie laquelle « a été recommandée d'en haut». Nous pouvons donc dire que, par rapport au comportement de René et de Gisèle, l'arrivée et la présence de Julie constituent :

A. une variable dépendante

B. une variable indépendante

C. une variable intervenante ou intermédiaire

D. n'importe laquelle de ces trois sortes de variables

Réponse: A B C D

1.3. Dans le cas «Les fleurs du Mal» (distribué en classe), le directeur nous apprend que, quand il a trouvé Gisèle en larmes, il ne pouvait pas rester plus longtemps car il avait rendez-vous avec le

© Pierre M. Lagier,2007

président de la compagnie. Mais Lucie lui a dit qu'elle s'occupait de Gisèle et qu'elle viendrait le voir ensuite. Par rapport au comportement du directeur, ces deux derniers éléments constituent très certainement :

A. une variable dépendante
B. une variable indépendante
C. une variable intervenante ou intermédiaire
D. n'importe laquelle de ces trois sortes de variables

Réponse: A B C D

1.4. Une bonne façon de garantir la validité tant de nos données que de nos hypothèses dans l'interprétation des comportements organisationnels est de vérifier qu'elles sont fiables. La mesure de la fiabilité est tout de même assez complexe, mais nous pouvons parfois utiliser un critère statistique, notamment quand nous avons des données quantitatives. Dans notre domaine la fiabilité doit alors être d'au moins :

A. $p = 0,05$
B. $p > 0,05$
C. $p < 0,01$
D. $p < 0,05$

Réponse: A B C D

2. Questions à réponse brève (total: 6 points)

Chaque question compte pour 3 points. Répondez très brièvement dans les espaces prévus.

2.1. À quoi sert d'étudier le comportement des êtres humains dans les organisations ?

2.2. Pourquoi dit-on que la méthode des cas s'apparente à la méthode clinique ?

© Pierre M. Lagier,2007

Cas : Madeleine

par P.M. Lagier, Ph.D., avril 2001

Olivier retira son café de la machine distributrice, chercha un couvercle de plastique dans le présentoir mais n'en trouva pas et, en pestant contre le préposé au service, s'en alla rejoindre ses deux compagnes de travail déjà attablées dans la cafétéria de l'entreprise.

«Salut, les filles ! Hey, vous avez vu ça, ce que Madeleine a fait ce matin ?», dit-il en s'asseyant, «il n'y a pas beaucoup de boss qui l'auraient fait, hein ? On peut dire qu'elle s'est vraiment mise de notre bord».

«Oui, c'est ben vrai !», dit Nadia, en se tassant pour lui faire de la place, «j'ai bien pensé que le vieux Bellefeuille allait s'étouffer tout net quand elle lui a dit que c'était lui le responsable, que c'était son problème et qu'il s'arrange avec ses troubles. Sais-tu qu'il voulait qu'elle nous fasse rentrer en fin de semaine pour réparer son erreur ?»

«Ouais ! Puis, vous pouvez être sûrs qu'il n'était pas pour nous payer temps double non plus», ajouta Corinne, la troisième du trio.

Et Olivier de répliquer : «Certain ! À part de ça. savez-vous quoi ? Moi, je n'ai jamais vu ça un patron comme Madeleine. C'est pas la première fois qu'elle prend notre part. Tous les autres patrons que j'ai connus auraient dit : «Oui, monsieur Bellefeuille. Bien sûr, monsieur Bellefeuille», et y seraient venus nous dire quelque chose comme : «C'est pas de ma faute, les gars, vous savez comment y sont les vice-présidents…». Et nous autres, on serait rentré en fin semaine pour corriger son erreur sur notre temps de production».

«Je me demande comment ça se fait que Madeleine est comme ça», ajouta Olivier, «quasiment risquer sa job pour nous autres parce qu'elle pense qu'on a raison et que le boss a tort».

«Oh ! Moi je pense que Madeleine, c'est une personne qui a une très forte conscience», dit Nadia, «elle se sentirait bien trop coupable si elle agissait autrement, si elle laissait Bellefeuille s'en tirer comme ça. Tu comprends, elle est ambitieuse elle aussi, mais elle se voit comme quelqu'un qui prend la part de ses employés en premier. Elle haït l'injustice et, en quelque part,

© Pierre M. Lagier,2007

elle se rappelle qu'elle aussi a commencé sur le plancher, comme ouvrière. Du coup, elle est pas capable de nous laisser tomber».

«Moi, je ne sais pas ce que c'est la forte conscience, puis l'idéal, la justice et tout ça», dit Olivier, je crois que Madeleine, en fait, elle est juste bien disposée envers nous et plutôt hostile à Bellefeuille et à la haute gomme. C'est comme ça parce qu'elle n'est pas stupide, et elle pense que si elle les laisse nous pousser d'un bord puis de l'autre, ils la respecteront pas comme chef d'équipe et que nous non plus, on la respectera pas. Elle croit que le respect, c'est la clef du succès dans la compagnie, une bonne façon pour monter dans la hiérarchie».

Corinne déposa sa tasse sur la table et se leva. «Ben ! Pour moi, c'est plus simple que ça», dit-elle. «Madeleine, elle est comme ça parce que ça marche. Quand elle prend notre part, nous on travaille deux fois plus fort. On a le meilleur rendement dans la compagnie et tout le monde le sait. A part de ça, avez-vous remarqué comment y réagissent en haut, quand elle leur tient tête ? Je vous dis qu'ils ne l'achâlent pas pendant un bon bout de temps. Ça marche à tous les coups !».

«En tout cas, qu'elle le fasse pour n'importe quelle raison, j'espère qu'elle va continuer comme ça», dit Olivier en se levant à son tour. «C'est ben correct d'être de même! Bon ! Allez, on retourne au boulot!».

(N. de l'A.: Ce cas est adapté du cas Marguerite faisant partie de la banque de cas de l'ancien Département des Sciences administratives de l'UQAM et d'auteur inconnu).

© Pierre M. Lagier,2007